

**MODEL HUBUNGAN BAKAT KEPIMPINAN DENGAN
KEPIMPINAN DAN HALA TUJU SEKOLAH
GRADUAN PROGRAM KELAYAKAN PROFESIONAL
KEBANGSAAN BAGI PEMIMPIN PENDIDIKAN
(NPQEL)**

S. SATHIYABAMA A/P SUPRAMMANIAM

**INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2017

**MODEL HUBUNGAN BAKAT KEPIMPINAN
DENGAN KEPIMPINAN DAN HALA TUJU SEKOLAH
GRADUAN PROGRAM KELAYAKAN PROFESIONAL
KEBANGSAAN BAGI PEMIMPIN PENDIDIKAN
(NPQEL)**

S. SATHIYABAMA A/P SUPRAMMANIAM

**TESIS DISERAHKAN UNTUK MEMENUHI
KEPERLUAN BAGI IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2017

**UNIVERSITI MALAYA
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Nama: S. Sathiyabama A/P Suprammaniam

No. Pendaftaran/Matrik: YHA130011

Nama Ijazah: Doktor Falsafah (Kepimpinan Pendidikan)

Tajuk Kertas Projek/Laporan Penyelidikan/Disertasi/Tesis ("Hasil Kerja ini"):

Bidang Penyelidikan:

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

- (1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kerja ini;
- (2) Hasil Kerja ini adalah asli;
- (3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
- (4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain;
- (5) Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang terkandung di dalam hakcipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya ("UM") yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya kepada hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa juga cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon

Tarikh:

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi

Tarikh:

Nama:

Jawatan:

ABSTRAK

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025 telah memberi penekanan terhadap pelantikan pengetua atau guru besar di mana perlantikannya tidak lagi berasaskan kepada tempoh perkhidmatan. Bagi memastikan pemimpin sekolah yang dilantik mempunyai bakat kepimpinan yang baik, mereka didedahkan dengan latihan dan program pembangunan profesional yang dikenali sebagai Program Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL). Graduan program NPQEL yang berjaya menamatkan kursus wajib ini sepatutnya mampu menerajui kepimpinan dan hala tuju sekolah kerana pendedahan program adalah secara *blended learning* berasaskan kepada kompetensi yang perlu dimiliki oleh pemimpin sekolah. Kepimpinan dan hala tuju merupakan salah satu standard yang digunakan oleh Jemaah Nazir Sekolah dibawah Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mengukur tahap kecemerlangan sekolah. Kajian lepas hanya melihat pada keberkesanan program NPQEL dan bukannya pada tahap bakat kepimpinan graduan ini. Sehubungan itu, kajian tinjauan berbentuk kuantitatif digunakan untuk mengenal pasti tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL selaras dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Seramai 363 pemimpin sekolah yang telah tamat kursus ini dan sedang berkhidmat dalam pentadbiran sekolah melebihi dua tahun dipilih sebagai peserta kajian. Keputusan analisis deskriptif menunjukkan graduan NPQEL mempunyai tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah dan tahap bakat kepimpinan yang tinggi manakala keputusan analisis inferensi yang menggunakan ujian korelasi Pearson menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan yang kuat antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Keputusan ujian Regresi *stepwise* dilaksanakan untuk melihat dimensi bakat kepimpinan yang paling dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dan didapati bahawa dimensi hubungan menyumbangkan kepada varians kepimpinan dan hala tuju sekolah sebanyak 72.0%. Hasil analisis Ujian t pula menunjukkan kategori sekolah sahaja berbeza secara signifikan dalam skor kepimpinan dan hala tuju sekolah dan skor bakat kepimpinan. Dapatan secara spesifik menunjukkan bahawa graduan NPQEL sekolah rendah mempunyai skor min bakat kepimpinan dan skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah yang lebih tinggi berbanding graduan NPQEL sekolah menengah. Akhirnya, model yang dicadangkan dibuktikan sah untuk populasi kajian dengan menggunakan analisis Model Persamaan Struktural (SEM).

ABSTRACT

The Malaysian Education Blueprint (PPPM) 2013-2025 has been emphasising the appointment of principals or head teachers where their appointment is no longer based on length of service. To ensure that the appointed school leaders have high leadership potential, school leaders are exposed to training and professional development program, known as National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL). NPQEL program graduates who successfully complete the compulsory courses should be able to lead the school. The Direction of School Leadership is one of the standards used by the School Inspectorate under Ministry of Education to measure the level of school excellence. Previous studies only looked at the effectiveness of NPQEL but not about their level of leadership talent. Accordingly, a quantitative survey used to identify the level of NPQEL graduates' leadership talent in line with the direction of school leadership. A total of 363 school leaders who have successfully completed the course and have served as school administrators for more than two years were selected as the respondents. Findings of descriptive statistics show that NPQEL graduates' level of direction of school leadership and leadership talent are at high levels. Results of inferential analysis using Pearson correlation test indicates a significant and strong relationship between leadership talent with the direction of school leadership. Stepwise regression was used to check the most dominant dimensions of leadership talent in the direction of school leadership, and it was found that dimension of relationship contributed 72.0% of variance towards the direction of school leadership. The results of the t-test indicated that only school category differs significantly for the direction of school leadership scores and leadership talent scores. The t-test result also shows that primary school leaders with NPQEL have higher mean scores for both leadership talent and the direction of school leadership compared to their counterparts in the secondary schools. Finally, the proposed model was clearly demonstrated as fitting for the study population by using Structural Equation Modelling (SEM).

PENGHARGAAN

Saya bersyukur kepada Tuhan kerana memberkati saya sepanjang masa pengajian saya sehingga dapat menyempurnakan tesis ini dengan suksesnya.

Sebagai permulaan, saya ingin mendedikasikan ucapan penghargaan ini kepada penyelia saya Profesor Dr Chua Yan Piau dan Dr Sathiamoorthy Kannan atas segala nasihat, dorongan, bantuan dan keprihatinan yang diberi sewaktu pengajian PhD saya. Saya amat menghargai kesabaran Dr Sathiamoorthy yang sedia berkongsi maklumat dan kepakaran, senang dihubungi dan cepat dalam tindakan semasa sesi penyeliaan sepanjang pengajian ini. Setelah beliau bersara, pakar statistik sains sosial, Profesor Dr Chua menjadi pengganti penyelia saya. Saya amat beruntung untuk mendapat beliau kerana kepakaran dalam statistik melengkapkan serta mengukuhkan lagi hasilan tesis saya.

Tidak dilupakan, suami saya yang tercinta, En Ganapathy yang menjadi pendorong utama untuk saya melanjutkan pelajaran ke peringkat PhD. Segala pengorbanan, dorongan, kesabaran dan kasih sayang beliau mengiringi saya mengatasi segala cabaran sepanjang tempoh pengajian ini. Begitu juga dengan kedua-dua putera kesayangan saya, Tanish dan Sharran yang amat sabar dengan kerenah ibu ketika menyiapkan kajian ini. Penghargaan ini juga saya tujukan kepada kedua-dua ibu bapa serta keluarga mertua saya yang sentiasa menitipkan doa-doa untuk keberkatan saya disini.

Hutang budi yang tidak terbayar dan rasa amat terima kasih kepada Kementerian Pelajaran Malaysia selaku majikan dan penaja. Sumbangan beberapa pakar dalam mengesahkan kandungan instrumen juga tidak dilupakan. Pada kesempatan ini, saya juga ingin merakamkan ribuan terima kasih kepada semua graduan NPQEL yang sudi menjadi sampel kajian saya.

Sebelum menutup bicara, saya ingin menyampaikan sekalung terima kasih kepada teman-teman (IAB dan UM) yang sanggup berkongsi ilmu, maklumat dan segala bentuk bantuan yang saya dambakan khususnya dalam menghasilkan tesis ini.

Akhir kata, terima kasih semua kerana menjadikan impian saya sebagai seorang Doktor Falsafah tercapai.

SENARAI KANDUNGAN

ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
SENARAI KANDUNGAN	vi
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI SINGKATAN	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvi

BAB 1: PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah	7
1.4 Tujuan Kajian	11
1.5 Objektif Kajian	11
1.6 Persoalan Kajian	12
1.7 Hipotesis Kajian	13
1.8 Kepentingan Kajian	14
1.9 Batasan Kajian	15
1.10 Definisi Operasional	15
1.10.1 Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah	16
1.10.1.1 Gaya Kepimpinan	16
1.10.1.2 Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju	16
1.10.1.3 Kemahiran Komunikasi	16
1.10.1.4 Kemahiran Merancang	17
1.10.1.5 Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah	17
1.10.1.6 Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah	17
1.10.1.7 Kepimpinan Instruksional	17
1.10.1.8 Perkongsian Kepimpinan	17
1.10.2 Bakat Kepimpinan	17

1.10.2.1 Dimensi Tujuan	17
1.10.2.1.1 Misi	18
1.10.2.1.2 Tanggungjawab	18
1.10.2.2 Dimensi Hala Tuju	18
1.10.2.2.1 Fokus	18
1.10.2.2.2 Konsep	18
1.10.2.2.3 Kesedaran Sekolah	18
1.10.2.2.4 Komunikasi	19
1.10.2.3 Dimensi Motivasi dan Autoriti	19
1.10.2.3.1 Pencapai	19
1.10.2.3.2 Pengaktif	19
1.10.2.3.3 Arahan	19
1.10.2.4 Dimensi Hubungan	20
1.10.2.4.1 Penghubung	20
1.10.2.4.2 Empati	20
1.10.2.4.3 Persepsi Kendiri	20
1.10.2.4.4 Pembangun	20
1.10.2.5 Dimensi Gaya Kerja	21
1.10.2.5.1 Disiplin	21
1.10.2.5.2 Pengatur	21
1.11 Rumusan	21
BAB 2: TINJAUAN LITERATUR	22
2.1 Pengenalan	22
2.2 Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL)	23
2.3 Kajian-Kajian Lepas Latihan Profesional	27
2.4 Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah	30
2.4.1 Gaya Kepimpinan	39
2.4.2 Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju	41
2.4.3 Kemahiran Komunikasi	44
2.4.4 Kemahiran Merancang	45
2.4.5 Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah	46
2.4.6 Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah	48
2.4.7 Kepimpinan Instruksional	51
2.4.8 Perkongsian Kepimpinan	55

2.5 Teori yang Berkaitan Kepimpinan dan Hala Tuju	58
2.6 Bakat Kepimpinan dan Dimensi-Dimensinya	62
2.6.1 Dimensi Tujuan	68
2.6.1.1 Misi	68
2.6.1.2 Tanggungjawab	68
2.6.2 Dimensi Hala Tuju	69
2.6.2.1 Fokus	69
2.6.2.2 Konsep	69
2.6.2.3 Kesedaran Sekolah	69
2.6.2.4 Komunikasi	69
2.6.3 Dimensi Motivasi dan Autoriti	70
2.6.3.1 Pencapai	70
2.6.3.2 Pengaktif	70
2.6.3.3 Arahan	70
2.6.4 Dimensi Hubungan	70
2.6.4.1 Penghubung	71
2.6.4.2 Empati	71
2.6.4.3 Persepsi Kendiri	73
2.6.4.4 Pembangun	73
2.6.5 Dimensi Gaya Kerja	74
2.6.5.1 Disiplin	74
2.6.5.2 Pengatur	74
2.7 Teori atau Model yang Berkaitan Bakat Kepimpinan	74
2.8 Kerangka Teori Kajian	83
2.8.1 Gender	85
2.8.2 Kategori Sekolah	86
2.9 Kerangka Konseptual Kajian	89
2.10 Rumusan	95
BAB 3: METODOLOGI KAJIAN	96
3.1 Pengenalan	96
3.2 Reka Bentuk Kajian	96
3.3 Populasi dan Sampel Kajian	97
3.4 Pengumpulan Data	100
3.5 Instrumen Kajian	101
3.5.1 Pembinaan dan Kesahan Soal Selidik	102

3.5.2 Kajian Rintis	104
3.5.2.1 Analisis Faktor	106
3.5.2.2 Analisis Alpha Cronbach	109
3.6 Tatacara Pengumpulan Data	113
3.6.1 Tatacara Pengumpulan Data Soal Selidik	113
3.7 Rumusan	117
BAB 4: HASIL KAJIAN	118
4.1 Pengenalan	118
4.2 Demografi Responden Kajian	119
4.3 Panduan Tahap Pembolehubah	122
4.4 Analisis Data Deskriptif	122
4.4.1 Soalan kajian 1: Apakah tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang ditunjukkan oleh graduan NPQEL	122
4.4.2 Soalan Kajian 2: Apakah aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL	125
4.4.3 Soalan Kajian 3: Apakah tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan dimensi tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja?	126
4.4.4 Soalan Kajian 4: Apakah dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?	127
4.5 Analisis Data Inferensi	128
4.5.1 Soalan Kajian 5: Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?	128
4.5.2 Soalan Kajian 6: Apakah dimensi bakat kepimpinan yang dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?	132
4.5.3 Soalan Kajian 7: Adakah terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?	134
4.5.4 Soalan Kajian 8: Adakah terdapat perbezaan yang signifikan terhadap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?	136
4.5.5 Soalan Kajian 9: Adakah model cadangan bagi hubungan	

antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah sah?	139
4.6 Rumusan	148
BAB 5: PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	150
5.1 Pengenalan	150
5.2 Ringkasan Dapatan Kajian	150
5.3 Perbincangan Dapatan Kajian	153
5.3.1 Kepimpinan dan hala tuju Sekolah	153
5.3.2 Bakat Kepimpinan	168
5.3.3 Hubungan Antara Bakat Kepimpinan dengan Kepimpinan Dan Hala Tuju Sekolah	176
5.4 Implikasi Kajian	181
5.4.1 Implikasi Secara Teoritikal	181
5.4.2 Implikasi Secara Dasar	184
5.5 Cadangan Kajian Lanjut	185
5.6 Sumbangan Kajian	186
5.7 Rumusan	187
RUJUKAN	189
SENARAI PENERBITAN DAN KERTAS KERJA YANG DIBENTANGKAN	231
LAMPIRAN	232

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
1.1	Statistik Pemimpin Sekolah Yang Akan Bersara	8
1.2	Modul Latihan NPQEL	10
1.3	Cadangan Kerangka Penilaian Prestasi Pengetua/Guru Besar	11
2.1	Struktur NPQEL Mod baharu Mulai 2011	26
2.2	Kandungan Kursus NPQEL Mod Baharu	27
2.3	Model Integrasi Pengurusan Bakat	77
2.4	Model Pengurusan Bakat	79
2.5	Kerangka Teori Kajian	84
2.6	Kerangka Konseptual Kajian	89
4.1	Taburan Graduan NPQEL Mengikut Gender Dan Kategori Sekolah	121
4.2	Tahap Skor Min Kepimpinan Dan Hala Tuju Sekolah Graduan NPQEL Mengikut Lapan Aspek Standard 1, SKPM 2010	124
4.3	Tahap Bakat Kepimpinan Graduan NPQEL Mengikut Lima Dimensi	127
4.4	Perbezaan Skor Min Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah Dan Bakat Kepimpinan Berdasarkan Kategori Sekolah	138
4.5	Dua Model Pengukuran	141
4.6	Model cadangan kajian	143
5.1	Model Bakat Kepimpinan Dan Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah	180

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
2.1 Jumlah Peserta NPQH/NPQEL Mengikut Tahun dan Ambilan 1999 - 2013	25
2.2 Tema Utama dan Tema Kecil Bakat Kepimpinan	82
2.3 Pengkategorian 34 Bakat Kepada Empat Tema	82
2.4 Fungsi utama kepimpinan dan keberkesanan pengurusan di sekolah	93
3.1 Populasi Kajian Graduan NPQEL	98
3.2 Jumlah Graduan NPQH/NPQEL mengikut negeri (1999-2013)	98
3.3 Taburan Graduan Mengikut Negeri dan Zon Di Semenanjung Malaysia	99
3.4 Kadar Pengiraan Nisbah Persampelan Rawak Berlapis Graduan NPQEL	99
3.5 Jumlah Item Soalan Tahap Bakat Kepimpinan	103
3.6 Jumlah Item Soalan Tahap Kepimpinan dan hala tuju Sekolah	103
3.7 Keputusan Ujian Normaliti	105
3.8 Pemberat faktor bagi Bakat Kepimpinan Graduan NPQEL	107
3.9 Pekali Saiz Alfa Cronbach (Peraturan Umum)	109
3.10 (a) Keputusan Nilai Alpha Cronbach Setiap Pembolehubah bagi Bakat Kepimpinan	111
3.10 (b) Keputusan Nilai Alpha Cronbach Setiap Pembolehubah bagi Kepimpinan dan hala tuju Sekolah	111
3.11 Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	112
3.12 Keputusan Analisis Item-Item Disiplin	113
3.13 Persoalan Kajian Dan Teknik Analisis Yang Digunakan	114
3.14 Tahap Nilai Min	115
3.15 Penentuan <i>goodness of fit</i>	116

4.1	Taburan Ciri Demografi Graduan NPQEL	121
4.2	Interpretasi Skor min Pembolehubah Kajian	122
4.3	Min, Sisihan Piawai (SP), dan Tahap Kepimpinan Dan Hala Tuju Sekolah Graduan NPQEL	123
4.4	Min, Sisihan Piawai (SP) dan Tahap Bakat Kepimpinan Graduan NPQEL	126
4.5 (a)	Keputusan Analisis Ujian Regresi Pelbagai 'Stepwise'	128
4.5 (b)	Keputusan Ringkasan Model	129
4.5 (c)	Keputusan Anova Antara Variabel Peramal Dan Variabel Kriterion	130
4.5 (d)	Keputusan Pekali Beta Bagi Ketiga-Tiga Variabel Peramal	130
4.5 (e)	Keputusan Variabel Peramal Yang Tidak Dimasukkan Dalam Kombinasi Linear	131
4.6	Korelasi antara Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah (KHTS) dengan Bakat Kepimpinan (BK) Graduan NPQEL	133
4.7	Interpretasi Nilai Pekali Korelasi	134
4.8	Keputusan Ujian t dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah berdasarkan faktor jantina dan kategori sekolah	135
4.9	Keputusan Ujian t dalam bakat kepimpinan berdasarkan faktor gender dan kategori sekolah.	136
4.10	Anggaran Kemungkinan Maksimum terhadap Wajaran Regresi: (Kumpulan nombor 1- Keingkar Model)	144
4.11	Wajaran Regresi Standard (<i>Standardized Regression Weights</i>)	145
4.12	Kuasa Dua Korelasi Pelbagai (<i>Squared Multiple Correlations</i>)	146

SENARAI SINGKATAN

IAB	:	Institut Aminuddin Baki
BPPDP	:	Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
CPD	:	Continuing Professional Development
DfES	:	Department for Education and Schools
KPM	:	Kementerian Pelajaran Malaysia
NCSL	:	National College of School Leadership
NPBEA -	:	National Policy Board For Educational Administration-University
UCEA	:	Council Of Educational Administration
NPQEL	:	National Professional Qualification for Educational Leaders
SPSS	:	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SWOT	:	Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, Ancaman
Kepimpinan	:	Kepimpinan dan hala tuju Sekolah
B	:	Bakat Kepimpinan
dt	:	Dimensi Tujuan
dht	:	Dimensi Hala Tuju
dma	:	Dimensi Motivasi dan Autoriti
dh	:	Dimensi Hubungan
dgk	:	Dimensi Gaya Kerja
gk	:	Gaya Kepimpinan
pht	:	Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju
com	:	Kemahiran Komunikasi
mranc	:	Kemahiran Merancang
mmot	:	Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah
mputus	:	Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah
ins	:	Kepimpinan Instruksional
kongsi	:	Perkongsian Kepimpinan

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Muka surat
LAMPIRAN A: Senarai Nama Pakar	233
LAMPIRAN B: Borang Soal Selidik	
LAMPIRAN C: Perbandingan Kurikulum NPQEL Dengan Bakat	257
LAMPIRAN D: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian (Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM)	259
LAMPIRAN E: Surat Kebenaran Menjalankan Kajian (Jabatan Pendidikan Semua Negeri Di Semenanjung Malaysia)	261

BAB 1: PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kerangka konseptual kajian, limitasi kajian, definasi operasional bagi istilah-istilah yang digunakan dalam kajian ini dan diakhiri dengan rumusan bab pertama.

1.2 Latar Belakang Kajian

Sekolah merupakan asas kepada bermulanya pendidikan formal bagi setiap individu. Bagi memastikan pendidikan dapat dilaksanakan di atas landasan yang betul, sekolah memerlukan pemimpin yang mampu menjana kecemerlangan pendidikan. Sumber terbaik untuk menjadikan sesebuah sekolah berkesan bergantung kepada pemimpinnya. Tetapi, ramai pentadbir sekolah tidak memahami perbezaan antara memimpin dan mengurus. Kebanyakan mereka tidak mengetahui prinsip-prinsip asas kepimpinan (Stein, 2013). Strategi, hasil dan perkhidmatan seseorang pemimpin yang berkesan boleh ditiru oleh orang lain, tetapi bakat kepimpinan yang dimilikinya adalah berbeza dan unik. Bakat kepimpinan dalam pendidikan merupakan satu perkara yang baru terutamanya di negara kita. Menurut Julie Brandt (2011), bakat kepimpinan boleh dijadikan alat utama untuk menggalakkan prestasi yang baik dalam kalangan guru-guru dan pentadbir sekolah.

Merujuk statistik Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) pada data Sistem Maklumat Pengurusan Pendidikan yang lebih dikenali sebagai EMIS (*Educational Management Information System*) sehingga 31 Julai 2016 menunjukkan jumlah sekolah berprestasi tinggi (SBT) sebanyak 132 buah manakala sekolah kluster kecemerlangan mengikut kebitaraan akademik sebanyak 419 buah sekolah. Ini bermaksud jumlah sekolah yang menonjolkan prestasi yang baik adalah 551 buah sekolah daripada jumlah

keseluruhan bilangan sekolah di Malaysia sebanyak 10180 buah sekolah, iaitu hanya 5 peratus sahaja. Apa kemungkinan yang menyebabkan 95 peratus sekolah berprestasi rendah? Adakah bakat kepimpinan pemimpin di sekolah yang berprestasi baik sangat tinggi? Menurut Davies dan Davies (2011), pemimpin sekolah yang berbakat semakin berkurangan disebabkan oleh kehidupan yang sibuk dan tidak seimbang menjadikan kurangnya orang-orang yang mampu membuat perubahan kepada prestasi sekolah.

Ramai yang ingin tahu sama ada seseorang pemimpin itu memang sejak dilahirkan sudah memiliki bakat-bakat yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin ataupun, adakah bakat memimpin itu sebenarnya bukan bakat semula jadi, sebaliknya ia adalah kemahiran-kemahiran yang boleh dipelajari oleh sesiapa sahaja yang bercita-cita hendak menjadi pemimpin? Bakat memberi maksud yang berbeza kepada orang dan organisasi yang berbeza. Kriteria untuk bakat mungkin berbeza dan diadili secara berbeza dalam pelbagai konteks. Misalnya, dalam muzik dan sukan, bakat berkait rapat dengan prestasi dan sering menarik kesan halo daripada kemasyhuran.

Dikatakan bakat sebagai suatu keupayaan yang semulajadi. Sebarang pemikiran, perasaan atau kelakuan yang berulang dan digunakan secara produktif juga dikatakan sebagai bakat. Misalnya naluri seseorang untuk ingin tahu, berdaya saing, menarik, gigih dan bertanggungjawab. Malah, yang bersifat negatif seperti sifat kedegilan, ketakutan atau kelemahan yang ada pada seseorang juga boleh disebut bakat jika bakat itu digunakan secara produktif.

Apabila mempelajari sesuatu kemahiran, perkara yang didedahkan adalah langkah-langkah aktiviti untuk kemahiran tersebut. Melalui pembelajaran, beberapa perkara baru dihubungkan. Skil yang baru dipelajari mungkin dapat terlibat sama dengan beberapa keputusan dan mengarahkan kepada perkara yang lemah. Skil menentukan kemampuan untuk melakukan sesuatu sedangkan bakat menentukan bagaimana dan berapa kerap melakukannya. Sebagai contoh, katakan seorang itu

kekurangan bakat empati dan ingin mempelajari kemahiran tersebut dengan menghadiri kelas kemahiran empati. Setelah berkursus, seseorang itu mungkin sudah mengetahui bila perlu berempati dan sudi mendengar perbualan dengan orang yang bermasalah. Semasa perbualan, pemikiran seseorang itu tidak ke arah saluran pemikiran orang yang bermasalah. Jadi, langkah-langkah skil empati dilakukan tetapi bakat empati tidak dimiliki oleh orang tersebut. Definisi bakat oleh *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007)* ialah keupayaan yang dimiliki oleh seseorang yang boleh membuat perubahan terhadap prestasi organisasi dengan mendedahkan tahap potensi yang tinggi.

Adair (2006) percaya tentang idea yang menyatakan seseorang itu dilahirkan sebagai pemimpin bukan dibentuk itu adalah sebahagian benar. Kualiti personal, pemikiran dan kebolehan semulajadi menjadikan pemimpin yang '*half born*' tetapi pengalaman, pembelajaran dan pengaplikasian dalam kehidupan harian menyempurnakan kebolehan sebagai pemimpin. Buckingham dan Clifton (2001) mengandaikan dua perkara yang membimbing seseorang menjadi pengurus terbaik dalam dunia iaitu, 1) bakat setiap orang adalah kekal dan unik, dan 2) ruang pembangunan setiap orang adalah pada bidang kekuatan yang dimilikinya. Oleh itu, sumber utama dalam sekolah adalah bakat yang terdapat pada setiap orang. Dalam pendidikan, bakat boleh dianggap sebagai satu faktor yang susah untuk menjayakan sekolah. Tetapi apabila bakat dan kelebihan semulajadi dibangunkan secara sistematik, ini menjadi bakal sumber kejayaan, kecemerlangan serta keseronokan dalam hidup seseorang (Ahmad Naim Jaafar & Saiful Izzuan Hussain, 2009). Menurut Gay dan Sims (2007), orang yang berbakat dapat menghasilkan sesuatu yang baru dan berbeza dalam memainkan peranan kepimpinan di masa depan. Juga diakui bahawa bakat seseorang adalah faktor kunci utama yang membezakan tahap kejayaan sesebuah organisasi (Andrew, 2011).

Menurut Rath dan Conchie (2008), bakat kepimpinan bermaksud kekuatan seseorang mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Manakala Gallup (2001) mendefinisikan bakat kepimpinan sebagai kecekapan khusus seseorang semasa memimpin untuk mempengaruhi orang lain supaya dapat berjuang dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat organisasi. Maksud kecekapan oleh Gallup ialah corak pemikiran, perasaan dan sikap yang berulang digunakan secara produktif dan berasaskan kepada kepimpinan yang berjaya sahaja.

Di Malaysia, pelantikan pengetua atau guru besar adalah berasaskan kepada tempoh perkhidmatan. Sebenarnya pelantikan sedemikian memberi dua kesan, iaitu mengekang sistem pelantikan untuk mendapatkan calon jawatan kepimpinan sekolah yang terbaik dari keseluruhan perkhidmatan perguruan dan juga tempoh perkhidmatan pengetua atau guru besar yang berbakat adalah pendek. Apabila dibandingkan dengan sistem pendidikan negara lain seperti di Singapura dan England, didapati pemimpin sekolah dilantik sejak peringkat awal tempoh perkhidmatan mereka. Hasilnya, pengetua atau guru besar di negara ini umumnya dilantik ke jawatan mereka lebih lewat berbanding rakan sejawat mereka di negara lain (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), 2013-2025; Ekshibit 5-15).

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia atau secara ringkasnya PPPM merupakan dokumen lengkap yang mengandungi strategi 13 tahun untuk menaik taraf sistem pendidikan supaya selaras dengan sistem pendidikan terbaik di negara maju. Pelan ini dilaksanakan dalam tiga gelombang, iaitu Gelombang 1 (2013-2015), Gelombang 2 (2016-2020) dan Gelombang 3 (2021-2025). KPM memberi penekanan kepada Gelombang 1 melalui penambahbaikan sistem pendidikan dengan mempercepatkan perubahan kaedah pelaksanaan program. Antara tumpuan yang diberikan dalam tempoh pelaksanaan ini adalah meningkatkan kualiti kepimpinan sekolah dengan memperbaiki pendekatan pelantikan dan melatih bakal pengetua atau

guru besar. Jadi, melalui PPPM pelantikan pengetua atau guru besar dirancang tidak berasaskan kepada tempoh perkhidmatan lagi. Bagi memastikan pemimpin sekolah yang dilantik mempunyai potensi kepimpinan yang baik, mereka didedahkan dengan latihan dan pembangunan professional. Kementerian telah memperkenalkan satu program latihan persediaan yang dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL) (dahulunya dikenali sebagai Kelayakan Kebangsaan Profesional Kepengetuaan – NPQH) bagi calon beraspirasi dan berpotensi tinggi untuk menjadi pengetua atau guru besar. Program ini dikenali sebagai Program Latihan NPQEL yang mengambil singkatan daripada perkataan *National Professional Qualification for Educational Leaders*.

Bakat kepimpinan merangkumi tiga elemen, iaitu identifikasi bakat, pembangunan bakat dan akhirnya pembudayaan bakat (Davies dan Davies, 2011). Proses pengambilan peserta untuk mengikuti program NPQEL adalah melalui pentaksiran yang dijalankan oleh IAB sendiri. Kriteria pemilihan calon yang paling layak di antaranya memegang jawatan dalam pentadbiran serta mempunyai prestasi yang baik. Melalui pentaksiran, keupayaan memimpin setiap calon dapat dikenalpasti dan boleh ditawarkan untuk mengikuti program NPQEL. Proses pentaksiran ini disebut identifikasi bakat. Apabila peserta yang berjaya mula mengikuti kursus ini selama lima bulan secara ‘blended learning’ iaitu latihan yang mengabungkan sesi bersemuka dalam bilik kuliah dengan e-pembelajaran (pembelajaran sendiri secara *on-line*) bersertakan penglibatan peserta dalam program penandaarasan dan sandaran, pelaksanaannya merupakan satu proses pembangunan bakat. Sehingga tahun 2013, seramai 3323 orang peserta telah berjaya mengikuti kursus NPQEL atau NPQH yang dilaksanakan oleh pusat latihan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) iaitu Institut Aminuddin Baki (IAB). Peserta ini adalah terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan iaitu pegawai yang menjawat jawatan sebagai Guru Penolong Kanan di sekolah dan juga

pegawai yang berkhidmat di Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), dan dari Bahagian-bahagian dalam KPM.

Dalam PPPM mukasurat 5-13, ada dinyatakan bahawa Kementerian akan memastikan setiap sekolah, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi mempunyai seorang pengetua atau guru besar berkualiti tinggi dan beliau dibantu oleh pasukan kepimpinan pertengahan. Pasukan kepimpinan sekolah ini dengan matlamat untuk memberikan kepimpinan instruksional dan seterusnya memacu prestasi sekolah secara keseluruhan. Kementerian akan mencapai matlamat ini dengan memperkenalkan pakej kerjaya baharu kepimpinan sekolah iaitu memperkukuh kaedah pemilihan, latihan dan pemberian ganjaran untuk pengetua atau guru besar. Langkah yang akan diambil adalah seperti yang berikut:

- memurni dan memperjelaskan kriteria pemilihan;
- membina kelompok pemimpin sekolah masa depan yang berpotensi;
- menambah baik persediaan dan pembangunan profesionalisme berterusan; dan
- memperkenalkan pendekatan pengurusan prestasi berdasarkan kompetensi.

Pada 5 Julai 2013, Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pendidikan Malaysia pada ketika itu, Tan Sri Muhyiddin Yassin telah berkata syarat utama untuk menjadi pengetua atau guru besar mestilah memiliki sijil NPQEL (Keratan Akhbar Berita Harian bertarikh 5 Julai 2013). Perkara ini adalah selaras dengan matlamat dan transformasi Sistem Pendidikan Negara bagi memastikan pengetua dan guru besar berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Setelah PPPM dilaksanakan selama dua tahun, Menteri Pendidikan Malaysia membentangkan laporan dalam Majlis Pelancaran Laporan Tahunan 2014 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 pada 27 Julai 2015 di bawah inisiatif Piagam Pemimpin, menyatakan bahawa lebih 2000 pemimpin sekolah telah memperolehi sijil NPQEL dengan 63% daripada mereka

memperolehi CGPA 3.75 ke atas. Mulai tahun 2016, Gelombang 2 telah beroperasi. KPM akan melaksanakan perubahan struktur sistem pendidikan negara untuk mempercepatkan perjalanan perubahan. Perancangan ini melibatkan pergerakan kesemua pengetua atau guru besar kepada pakej kerjaya baharu.

Brundrett dan Rhodes (2014) mengenal pasti masalah kekurangan pemimpin yang berkesan berlaku adalah disebabkan oleh kekurangan pendekatan bakat kepimpinan di sektor pendidikan. Begitu juga pendapat Stein (2013) yang menyatakan kewujudan bakat kepimpinan pada pemimpin sekolah sahaja boleh menambahbaikkan sekolah dan meningkatkan pencapaian prestasi pelajar. Melihat pada masalah ini, kerajaan United Kingdom mengambil inisiatif mengenal pasti kumpulan bakat guru dan melantik pengetua-pengetua dengan segera berdasarkan kecekapan yang dimiliki oleh guru-guru itu. Tranter (2003) menyokong penggunaan penilaian standard kebangsaan sebagai penanda aras untuk mengenalpasti bakat kepimpinan. Kebanyakan sekolah di Australia melabur modal bagi membangunkan bakat kepimpinan melalui pelaksanaan kursus secara dalaman.

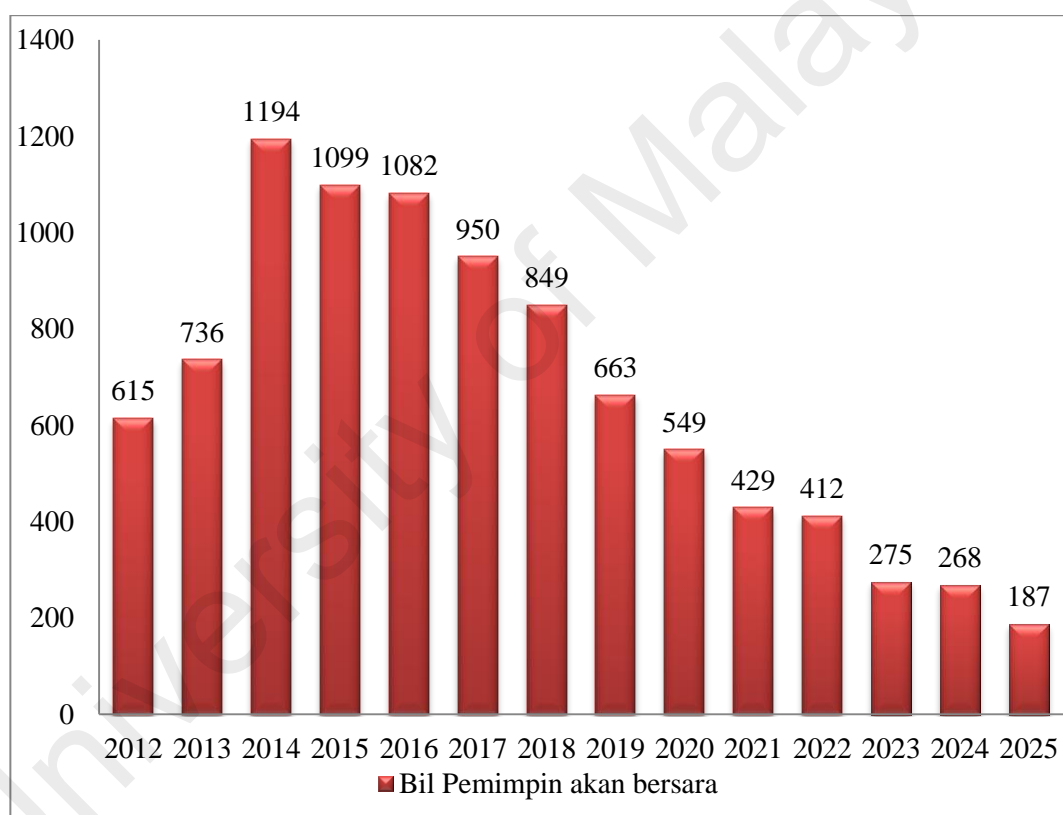
KPM mengutamakan kualiti pemimpin sekolah dengan mendedahkan latihan profesional kepada pemimpin pelapis sekolah yang berbakat serta melantik calon pengetua atau guru besar berdasarkan kemampuan mereka dalam memimpin sekolah. Secara tidak langsung, inisiatif ini membuktikan yang negara kita telah mula mengaplikasikan konsep bakat kepimpinan sebagai langkah baik mengatasi masalah kekurangan pemimpin sekolah yang berkualiti.

1.3 Pernyataan Masalah

Sebenarnya, permintaan untuk bakat kepimpinan semakin meningkat terutamanya apabila semakin ramai pemimpin mula bersara (Rhodes, 2012). Di England, *National College for the Leadership of Schools and Children's Services* telah mengenal pasti

tujuh langkah bagi mengurangkan masalah bakat kepimpinan, iaitu mengekalkan pemimpin berbakat, menarik pemimpin berbakat, mengidentifikasi pemimpin berbakat, merekrut dan melantik pemimpin, membangunkan pemimpin, mempercepatkan kemajuan kerjaya mereka dan bertindak untuk mengurus serta menyokong kerjaya pemimpin yang berpotensi (Rhodes, 2012). Isu kekurangan pemimpin sekolah yang berpotensi ini bukan sahaja berlaku di luar negara malah di Malaysia juga (PPPM).

Rajah 1.1 menunjukkan bilangan pengetua atau guru besar yang sudah dan akan bersara mulai tahun 2012 sehingga 2025.



Rajah 1.1: Statistik pemimpin sekolah yang akan bersara (2012-2025)

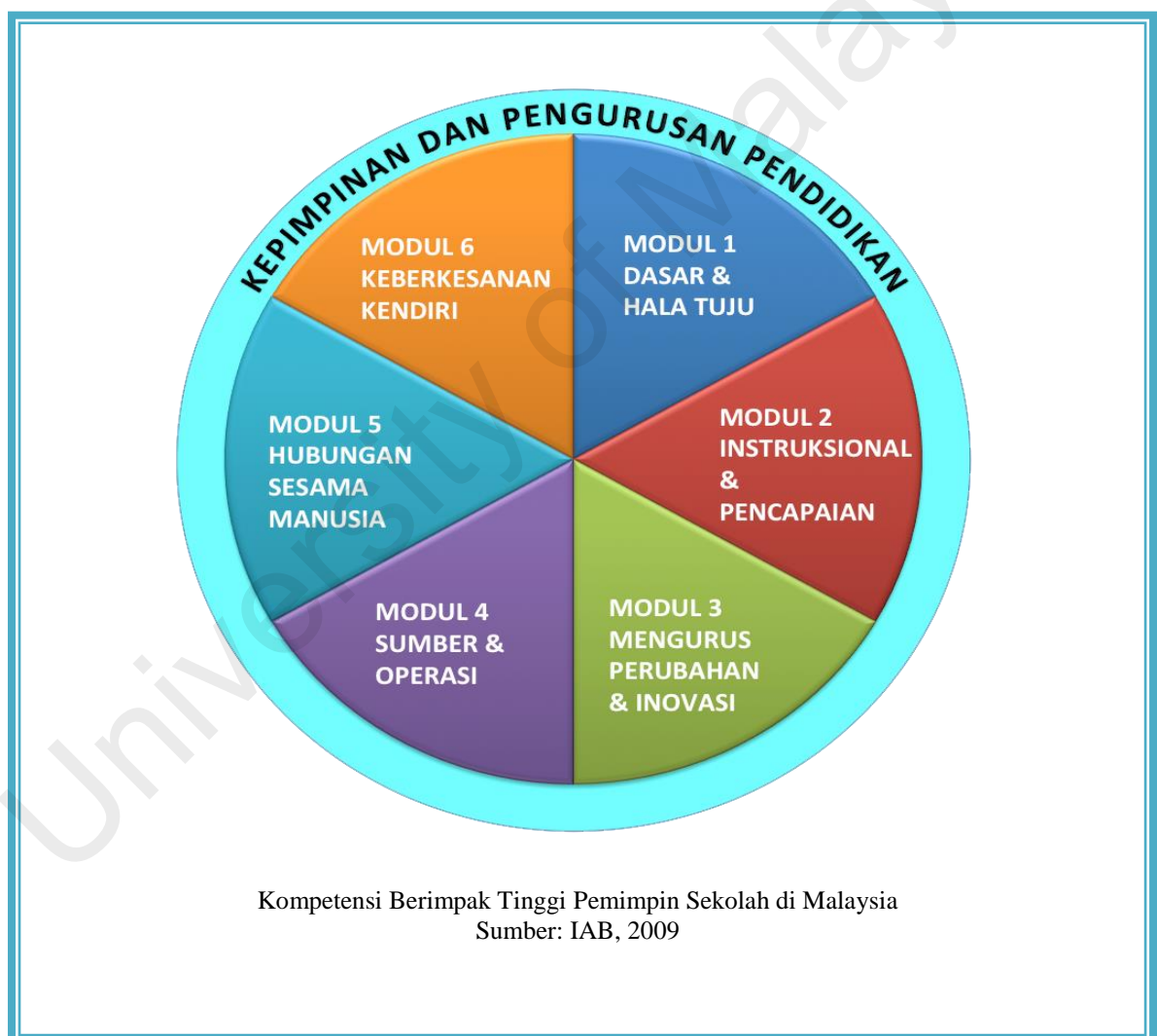
Merujuk pada Rajah 1.1 menunjukkan perlunya penggantian pengetua atau guru besar bagi mengatasi masalah kekurangan pemimpin sekolah. Oleh kerana dalam PPPM dinyatakan bahawa setiap sekolah tanpa mengira status quo, perlu ditempatkan dengan pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi, bakal pemimpin yang beraspirasi didedahkan

dengan program latihan NPQEL. Program NPQEL yang diwujudkan adalah berasaskan kepada kompetensi yang perlu dimiliki oleh pemimpin sekolah. Kompetensi sedemikian telah dibina dalam bentuk Model KOMPAS di peringkat IAB pada tahun 2009 yang merangkumi enam modul berlandaskan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM, 2006).

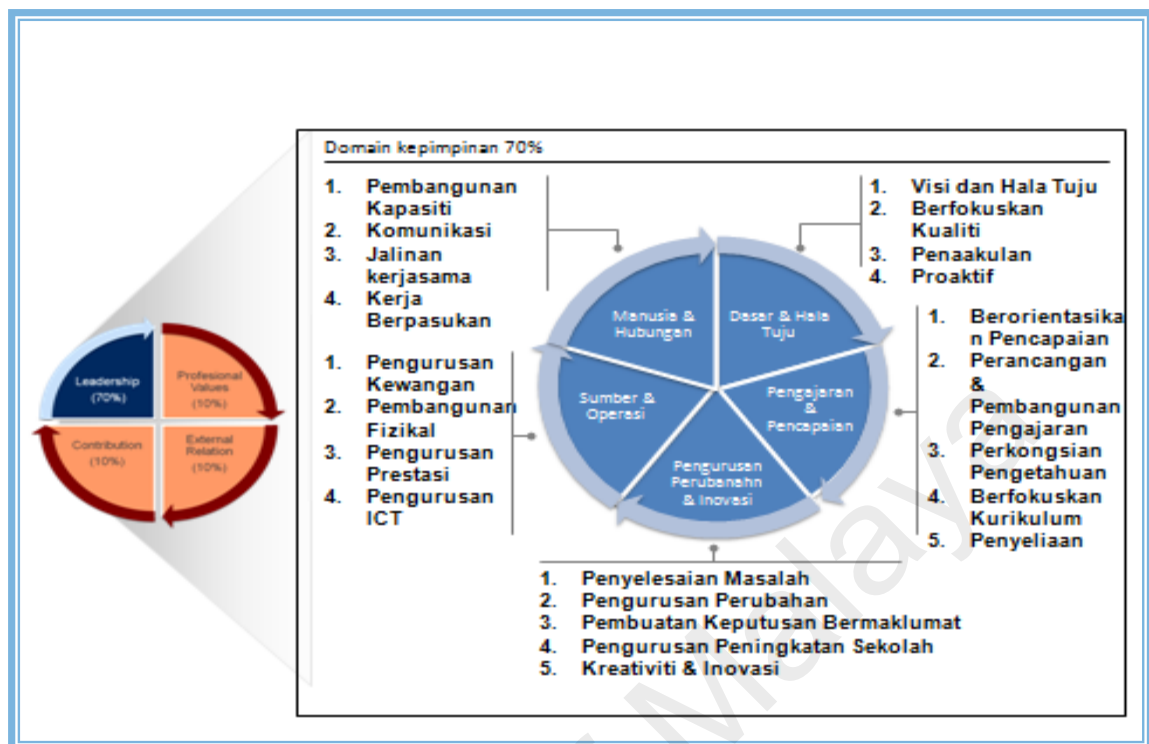
Berdasarkan kompetensi, modul latihan NPQEL telah diwujudkan (seperti dalam Rajah 1.2). Dalam PPPM, dinyatakan penilaian terhadap pengetua atau guru besar akan dikukuhkan dengan mengaitkan prestasi dan kompetensi. Menurut Andrew (2011), kompetensi bermaksud gabungan skil, pengetahuan, sifat-sifat serta motif-motif seseorang yang menjadikan prestasi kerja mereka sangat cemerlang. Beliau turut mengutarakan bahawa kompetensi adalah satu konsep yang lama, tetapi kini ia dikaitkan serta diakui sebagai asas kejayaan bakat kepimpinan (Andrew, 2011). Mulai tahun 2014, satu instrumen penilaian berdasarkan empat dimensi, iaitu dimensi kepimpinan, nilai-nilai profesional, sumbangan dan jalinan kerjasama akan digunakan.

Merujuk pada Rajah 1.3, dimensi kepimpinan untuk instrumen penilaian menjadi teras dan menyumbang sebanyak 70% bagi markah prestasi secara keseluruhan. Apabila membandingkan Rajah 1.2 dan 1.3, kompetensi yang didedahkan kepada peserta NPQEL adalah perkara yang sama dinilai untuk prestasi kepimpinan sekolah. Graduan NPQEL yang berjaya menamatkan kursus wajib ini sepatutnya mampu menerajui kepimpinan sekolah. Banyak kajian terhadap graduan NPQH dan NPQEL pernah dijalankan di luar negara mahupun dalam negara. Kebanyakan dapatan menunjukkan keberkesanan graduan NPQEL dalam mengurus dan mentadbir sekolah semakin meningkat selepas mereka melalui latihan tersebut (Kamaruzaman et al. (2012). Kajian-kajian lepas hanya melihat pada keberkesanan program NPQEL tetapi setakat mana bakat kepimpinan graduan ini? Adakah latihan persediaan NPQEL dapat

melahirkan pemimpin sekolah yang berpotensi mengurus bakat dalam memimpin sekolah? Adakah bakat kepimpinan mereka dapat mempengaruhi kepimpinan dan hala tuju sekolah? Tambahan lagi, bakat kepimpinan dalam pengurusan pendidikan kurang dikaji, terutamanya di negara kita. Melihat pada persoalan-persoalan ini membuatkan penyelidik berminat menjalankan kajian tentang tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL dan tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah.



Rajah 1.2: Modul Latihan NPQEL



Rajah 1.3: Cadangan Kerangka Penilaian Prestasi Pengetua/Guru Besar dalam PPPM (2013-2025)

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju bagi graduan NPQEL selaras dengan hasrat PPPM dalam gelombang kedua (2016 - 2020) iaitu menaik taraf sistem pendidikan setaraf dengan sistem pendidikan terbaik di negara maju. Oleh itu, kajian ini akan berfokus untuk mengenal pasti tahap, hubungan dan juga mengkaji sama ada faktor demografi, iaitu kategori sekolah dan gender mempengaruhi hubungan antara kedua-dua pembolehubah yang dikaji.

1.5 Objektif Kajian

Terdapat sembilan objektif yang ingin dicapai daripada kajian ini, iaitu:

- Menganalisis tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang ditunjukkan oleh graduan NPQEL
- Menganalisis aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL
- Menganalisis tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan dimensi tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja.
- Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL.
- Menganalisis dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL.
- Menganalisis dimensi bakat kepimpinan graduan NPQEL yang dominan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah.
- Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender).
- Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender).
- Membina satu model bagi hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah.

1.6 Persoalan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menjawab soalan-soalan berikut:

- Apakah tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang ditunjukkan oleh graduan NPQEL?

- Apakah aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?
- Apakah tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan dimensi tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja?
- Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?
- Apakah dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?
- Apakah dimensi bakat kepimpinan yang dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?
- Adakah terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?
- Adakah terdapat perbezaan yang signifikan terhadap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?
- Adakah model cadangan bagi hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah sah?

1.7 Hipotesis Kajian

Sejumlah lima hipotesis telah dibentuk berdasarkan objektif dan soalan kajian yang melibatkan analisis data statistik inferens dengan tahap aras signifikan .05. Hipotesis nul digunakan dalam kajian ini yang dinyatakan seperti berikut:

H₀₁ Tidak terdapat hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju dalam kalangan graduan NPQEL.

H₀₂ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah.

- H₀₃ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL berdasarkan gender.
- H₀₄ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah.
- H₀₅ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan gender.

1.8 Kepentingan Kajian

Hasil kajian ini memberi pelbagai kepentingan dan sumbangan kepada banyak pihak. Dapatan akan membuktikan program NPQEL mampu melahirkan pemimpin sekolah yang berbakat serta berkualiti baik. Objektif KPM iaitu memastikan setiap sekolah mempunyai pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi yang berkeupayaan meningkatkan kemajuan sekolah tanpa mengira status quo dapat dilaksanakan kerana dapatan data ini mengukuhkan lagi keyakinan kerajaan. Malah, hasrat yang dinyatakan dalam PPPM mengenai pentingnya pemimpin sekolah mengikuti kursus persediaan supaya dapat mengurus sekolah dengan baik juga dapat disokong dengan dapatan kajian ini. Tambahan lagi, hasil dapatan boleh membuktikan pemilihan pengetua atau guru besar berdasarkan kecekapan kepimpinan adalah sesuai berbanding dengan tempoh perkhidmatan. Sebarang penambahbaikan terhadap program NPQEL juga dapat dibuat setelah dirujuk pada data kajian yang diperolehi. Lagipun, maklumbalas mengenai kebolehan memimpin graduan NPQEL tidak diketahui dari mana-mana pihak. Jadi, hasil daripada kajian ini dapat menambahkan maklumat tentang potensi graduan NPQEL dengan melihat perhubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Oleh kerana kajian lepas menunjukkan tidak terdapat sebarang kajian dijalankan tentang bakat kepimpinan dalam bidang pengurusan pendidikan di Malaysia,

dapatan kajian ini mencetuskan minda pengkaji-pengkaji lain mengeksplorasi penyelidikan lanjutan tentang bakat kepimpinan.

1.9 Batasan Kajian

Kajian yang dijalankan ini adalah tertumpu kepada graduan NPQEL Ambilan 2011, 2012 dan 2013 sahaja. Walaupun terdapat ambilan graduan dalam 2014, responden dibataskan kepada tahun-tahun sebelum ini kerana objektif kajian untuk melihat tahap bakat kepimpinan dapat dicapai jika dilakukan terhadap graduan yang sudah lebih enam bulan menjalankan tugas pentadbiran sekolah. Bukti mengenai tempoh ini telah dinyatakan oleh Joseph et al. (2004), iaitu pendekatan penilaian terhadap perubahan tingkah laku seseorang setelah menjalani latihan boleh diperhatikan dalam tempoh enam bulan ke atas. Dibataskan juga terhadap graduan NPQEL yang bertugas di Jabatan Pendidikan Negeri atau bahagian-bahagian di KPM tidak dikaji kerana skop tugas mereka yang berbeza. Pemilihan populasi kajian adalah dari Semenanjung Malaysia sahaja kerana bilangan graduan NPQEL di Sabah dan Sarawak adalah terhad. Lagipun, kajian ini dijalankan secara online menyukarkan graduan di Sabah dan Sarawak yang kebanyakan mereka berada di kawasan pendalaman untuk memberi respon. Satu lagi batasan kajian ialah dapatan merupakan persepsi responden sahaja kerana hanya diri sendiri yang mengetahui sejauh mana produktifnya corak pemikiran, perasaan dan sikap yang digunakan secara berulang berbanding dengan persepsi warga sekolah yang melihat bakat kepimpinan pemimpin sekolah mereka.

1.10 Definisi Operasional

Berikut dikemukakan definisi beberapa istilah yang digunakan dalam kajian ini. Pendefinisian ini penting bagi memastikan perbincangan yang dibuat adalah tepat dan jelas.

1.10.1 Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah

Kebolehan graduan NPQEL memimpin sekolah secara efektif melaksanakan kesemua lapian aspek dalam Standard 1 (Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah) ke arah kecemerlangan sekolah. Kepimpinan dan hala tuju membawa maksud kepimpinan sekolah berperanan sebagai pemimpin berimpak tinggi dan berupaya mengembleng dan mengerakkan warga sekolah secara bersepadu untuk memajukan sekolah dan meningkatkan kualiti pembelajaran dan pengajaran. Bagi mencapai hasrat tersebut, kepimpinan sekolah melibatkan gaya kepimpinan, penetapan dan pelaksanaan hala tuju, kemahiran komunikasi, kemahiran merancang, kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah, kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, kepimpinan instruksional, dan perkongsian kepimpinan sebagai keperluan bagi Kepimpinan dan Hala Tuju sekolah di bawah Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM), 2010. Penjelasan setiap aspek yang terkandung dalam kepimpinan dan hala tuju adalah seperti dibawah:

1.10.1.1 Gaya Kepimpinan

Mengamalkan gaya kepimpinan berkesan untuk mengembleng tenaga warga sekolah ke arah pencapaian matlamat sekolah.

1.10.1.2 Penetapan Dan Pelaksanaan Hala Tuju

Memastikan visi dan misi sekolah menjadi hala tuju seluruh warga sekolah ke arah pencapaian matlamat dan objektif yang ditetapkan.

1.10.1.3 Kemahiran Komunikasi

Mengamalkan komunikasi berkesan untuk perkongsian idea dan maklumat.

1.10.1.4 Kemahiran Merancang

Menerajui penyediaan perancangan strategik (pelan strategik, taktikal, dan operasi) untuk mencapai matlamat dan objektif sekolah.

1.10.1.5 Kemahiran Memotivasi Dan Menggerakkan Warga Sekolah

Memotivasikan warga sekolah untuk meningkatkan kualiti kerja.

1.10.1.6 Kemahiran Membuat Keputusan Dan Menyelesaikan Masalah

Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah untuk meningkatkan kualiti pengurusan sekolah.

1.10.1.7 Kepimpinan Instruksional

Menerajui pelaksanaan kurikulum dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan pemupukan budaya belajar.

1.10.1.8 Perkongsian Kepimpinan

Mewujudkan perkongsian tanggungjawab bagi memupuk kesedaran tanggungjawab bersama dalam mengurus sekolah.

1.10.2 Bakat Kepimpinan

Kecekapan graduan NPQEL menonjolkan bakat yang menunjukkan mereka berpotensi tinggi membuat perubahan terhadap prestasi sekolah melalui kepimpinan mereka. Berdasarkan dapatan kajian lepas oleh Tomlinson dan Holmes (2001), terdapat lima dimensi bagi bakat kepimpinan yang merangkumi 17 bakat. Antara dimensi yang telah dikategorikan bagi bakat kepimpinan ialah dimensi tujuan, dimensi hala tuju, dimensi motivasi dan autoriti, dimensi hubungan dan dimensi gaya kerja. Definisi setiap dimensi adalah seperti berikut:

1.10.2.1 Dimensi Tujuan

Dimensi tujuan merangkumi dua tema kecil bakat iaitu misi dan tanggungjawab yang perlu ada dalam pengurusan sekolah.

1.10.2.1.1 Misi

Misi bermaksud kepercayaan yang jelas terhadap tujuan dan nilai pendidikan serta kerap berkomunikasi mengenainya menunjukkan komitmen "sepanjang hayat" kepada pendidikan dan profesion perguruan.

1.10.2.1.2 Tanggungjawab

Pemimpin yang bertanggungjawab bermaksud bukan orang yang "beri tanggungjawab kepada lain" tetapi mengambil tanggungjawab peribadi dan buat susulan ke atas komitmen dan kewajipannya.

1.10.2.2 Dimensi Hala Tuju

Dimensi hala tuju melihat pada bakat yang melibatkan fokus, konsep, kesedaran sekolah dan komunikasi semasa mentadbir di sekolah

1.10.2.2.1 Fokus

Bakat fokus seseorang mempunyai pelan jangka panjang untuk sekolah selaras dengan kerjaya dan kehidupan peribadi. Mereka mempunyai kecenderungan semula jadi untuk merancang lebih awal, sering menjangkakan peristiwa dan membangunkan jangkaan dalam perancangan.

1.10.2.2.2 Konsep

Pemimpin sekolah yang berkonsep tinggi sentiasa memikirkan idea-idea baru. Mereka menghabiskan masa memikirkan cara-cara baru untuk melakukan pelbagai perkara dan kemungkinan yang berbeza.

1.10.2.2.3 Kesedaran Sekolah

Keupayaan seseorang pemimpin sekolah yang boleh merasakan apa yang sedang berlaku di sekolah melalui interaksi dan penglibatan dengan komuniti sekitar, guru-guru dan ibu bapa. Ini membolehkan seseorang itu sentiasa peka tentang isu-isu utama polisi dan prinsip di sekolah.

1.10.2.2.4 Komunikasi

Pemimpin sekolah yang berbakat dengan tema komunikasi mempunyai keupayaan intrinsik untuk meletakkan pemikiran mereka ke dalam bentuk kata-kata, mampu untuk "menghubungkan" dan merangsang warga sekolah. Pada masa yang sama mereka adalah pendengar yang berkesan, memahami idea-idea, bertanggungjawab dan mengambil pandangan orang lain.

1.10.2.3 Dimensi Motivasi dan Autoriti

Dimensi ini melihat keupayaan pemimpin sekolah dari segi bakat pencapai, pengaktif dan arahan dalam mentadbir organisasi sendiri.

1.10.2.3.1 Pencapai

Bakat pencapai ataupun *achiever* adalah pemimpin yang sentiasa cenderung untuk menjadi sibuk dan aktif memberi dorongan kepada subordinat supaya dapat mencetuskan motivasi bagi mempertingkatkan keinsafan dan kesedaran tentang matlamat organisasi yang hendak dicapai.

1.10.2.3.2 Pengaktif

Bakat pengaktif membuatkan sesuatu perkara berlaku dan suka melihat kemajuan. Sememangnya kompetitif, mempunyai sikap "let's do it" dan suka untuk menang. Apabila berhadapan dengan masalah, mereka akan berusaha untuk menyelesaikan.

1.10.2.3.3 Arahan

Secara semula jadi bakat arahan menjadikan seseorang pemimpin sekolah tegas. Mereka mengalami kesukaran sedikit dalam menggunakan pengaruh mereka tetapi gabungan dengan tema tanggungjawab membolehkan pemimpin sekolah untuk menggubal nilai-nilai dan prinsip-prinsip mereka. Mereka melihat diri mereka sebagai pemimpin bukan pengikut.

1.10.2.4 Dimensi Hubungan

Dimensi hubungan merangkumi bakat sebagai penghubung, empati, persepsi sendiri dan pembangun kepada staf dalam mentadbir pengurusan di sekolah sendiri.

1.10.2.4.1 Penghubung

Bakat ini membolehkan pemimpin mudah didampingi dengan orang-orang kerana kualiti perhubungan individu yang wujud, mempunyai sikap terbuka, menyokong dan positif mengenai orang. Pada tahap peribadi, mereka sering bertindak sebagai pembimbing dan mentor kepada rakan-rakan sepejabat dan pada masa yang sama memperolehi ramai sahabat.

1.10.2.4.2 Empati

Empati bermaksud kehebatan seseorang pemimpin itu bergantung kepada keupayaan membaca perasaan manusia lain di tempat kerja [Goleman, Boyatzis dan McKee, 2002)]

1.10.2.4.3 Persepsi Kendiri

Pemimpin sekolah dengan bakat ini mampu menghayati kekuatan guru lain di sekolah dan dengan itu membolehkan mereka menentukan guru yang layak untuk membantu bersama-sama ke arah pencapaian matlamat sekolah.

1.10.2.4.4 Pembangun

Bakat tema pembangun bagi pemimpin sekolah mampu membuat perubahan kepada kehidupan warga sekolah. Pemimpin yang sentiasa memuji dan menggalakkan setiap kerja yang dilaksanakan oleh subordinat dianggap sebagai bakat pembangun ataupun *developer*.

1.10.2.5 Dimensi Gaya Kerja

Dimensi yang kelima menghuraikan tentang bakat seperti berdisiplin serta sebagai pengatur dalam pentadbiran sekolah sendiri.

1.10.2.5.1 Disiplin

Pemimpin sekolah yang berdisiplin mempunyai tahap pengorganisasian yang tinggi. Mereka mengarahkan orang-orang yang merancang dengan teliti dan mengikuti perkara sehingga selesai.

1.10.2.5.2 Pengatur

Bakat pengatur adalah keupayaan untuk mengimbangi penggunaan sumber-sumber (manusia, wang, pasukan) untuk mewujudkan keadaan yang optimum dan sesuai untuk pembelajaran dalam sekolah berlaku.

1.11 Rumusan

Melalui program NPQEL, pembangunan bakat boleh berlaku. Kualiti pemimpin sekolah yang telah memperolehi Diploma Pengurusan Pendidikan dari IAB boleh dilihat dari segi bakat kepimpinan mereka semasa mengurus pentadbiran sekolah. Setelah mengetahui tahap bakat kepimpinan mereka, tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah berdasarkan SKPM 2010 juga dapat diperolehi dari kajian ini. Oleh yang demikian, penyelidik boleh membuktikan melalui dapatan kajian ini sama ada graduan NPQEL ini berbakat mengurus sekolah secara efektif atau tidak ke arah kepimpinan dan hala tuju sekolah yang berkesan.

BAB 2: TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tujuh subtajuk yang berkaitan dengan kajian, iaitu a) Program NPQEL dan kajian lepas tentang latihan profesional, b) Definisi kepimpinan dan hala tuju sekolah, pelaksanaan, teori yang berkaitan; c) Definisi bakat kepimpinan dan teori yang berkaitan; c); d) Kerangka teori kajian dan kajian lepas faktor demografi; e) Kerangka konseptual kajian, dan f) Rumusan.

Perbincangan sub tajuk (a), (b) dan (c) bertujuan untuk memberikan penjelasan makna dan teori-teori yang berkaitan dengan pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini. Penerangan secara terperinci pelaksanaan program NPQEL adalah untuk memudahkan pemahaman terhadap hubungan antara dua pembolehubah dalam kajian ini. Kerangka teori kajian diwujudkan supaya dapat mengupas model-model utama konstruksi kajian yang berasaskan teori-teori yang digunakan dalam kajian ini.

Konstruksi bagi kajian ini ialah pembolehubah tidak bersandar, iaitu bakat kepimpinan yang terdiri daripada lima dimensi, dimensi tujuan, dimensi hala tuju, dimensi motivasi dan autoriti, dimensi hubungan, serta dimensi gaya kerja. Manakala pembolehubah bersandar iaitu kepimpinan dan hala tuju yang merangkumi lapan aspek, gaya kepimpinan, penetapan dan pelaksanaan hala tuju, kemahiran komunikasi, kemahiran merancang, kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah, kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, kepimpinan instruksional, dan perkongsian kepimpinan. Kajian-kajian lepas yang melihat kedua-dua pembolehubah juga disertakan untuk menyokong penyelidikan ini. Di akhir bab, kerangka konseptual kajian dibina bagi menunjukkan hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sebagai perspektif keseluruhan kajian ini. Juga disertakan faktor demografi (gender dan kategori sekolah) bagi memperlihatkan perbezaan hubungan antara kedua-dua pembolehubah kajian.

2.2 Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL)

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) adalah satu program yang unik dan sangat penting di peringkat nasional untuk melatih bakal pengurus dan pemimpin sekolah. Dalam kalangan warga Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), program ini dikenali sebagai Program Latihan NPQEL yang mengambil singkatan daripada perkataan *National Professional Qualification for Educational Leaders*. Program Latihan NPQEL ini dimulakan pada tahun 1999 disebabkan oleh tiga faktor utama iaitu:

- Perkembangan bidang pendidikan yang pesat di Malaysia dan seluruh dunia menyebabkan bakal pengurus dan pemimpin sekolah memerlukan pengetahuan dan kemahiran baharu. Kemahiran konsepsi dan kemahiran kraf perlu dikuasai oleh mereka untuk digunakan di sekolah (Guskey, 2002).
- Selari dengan kehendak Laporan Jawatan Kuasa Kabinet pada tahun 1979 berhubung dengan latihan kepada pengurus dan pemimpin sekolah. Laporan ini mengesyorkan penubuhan sebuah institusi pelajaran tempatan yang akan menawarkan latihan bagi Pegawai Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM 1979).
- Pengaruh idea dan amalan berkaitan latihan profesional untuk pengurus dan pemimpin sekolah yang diperoleh oleh pegawai tinggi KPM semasa mereka berkursus di luar negara. Pengaruh program latihan di Amerika Syarikat (*Council of Chief State School Officer, CCSSO 1996*) dan di Britain (*Teacher Training Agency, TA 1998*) telah menjadi asas rujukan penghasilan modul latihan NPQEL di Malaysia (Abdul Aziz, 2003).

Pada awal pelaksanaan, program ini dikenali sebagai NPQH yang mengambil sempena nama *National Professional Qualification for Headship*. Mulai ambilan tahun 2008,

nama NPQH telah ditukar kepada NPQEL untuk membezakan tentang nilai tambah yang diperoleh peserta yang mengikuti program latihan ini. Peserta bagi ambilan 2008 dan seterusnya telah mendapat nilai tambah berkaitan pengiktirafan program ini yang menyamai taraf Penilaian Tahap Kecekapan (PTK). Peserta yang selesai menjalani program latihan NPQEL dengan cemerlang akan diberikan nilai yang sama seperti nilai taraf peperiksaan PTK dan diiktiraf oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Langkah ini diperkenalkan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB), KPM dalam usaha menaikkan nilai program ini kerana apa yang dipelajari oleh peserta adalah merangkumi keseluruhan kandungan yang diuji dalam peperiksaan PTK.

Bermula pada tahun 1999 hingga 2013, sebanyak 19 kumpulan peserta telah diambil untuk mengikuti Program Latihan NPQEL ini, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.1. Sejumlah 3,323 orang peserta telah mengikuti program latihan ini. Daripada jumlah ini, 1,794 orang guru Siswazah (Sekolah Menengah) dan 1,529 adalah guru Bukan Siswazah (Sekolah Rendah). Peserta ini adalah terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan iaitu pegawai yang dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan Malaysia. Secara umumnya peserta adalah pegawai yang sedang berkhidmat di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Institusi Pendidikan Guru (IPG), Politeknik, Kolej Komuniti dan juga daripada Bahagian-bahagian dalam KPM.

Jadual 2.1 di sebelah menunjukkan jumlah keseluruhan graduan NPQH dan NPQEL mengikut tahun dan berasaskan ambilan dari tahun 1999 sehingga 2013.

Jadual 2.1: Jumlah Peserta NPQH/NPQEL Mengikut Tahun dan Ambilan 1999 - 2013

Kohort	Tahun	Sek. Menengah	Sek. Rendah	Jumlah
Kohort 1	1999	216	43	259
Kohort 2	2000	0	243	243
Kohort 3	2000	130	0	130
Kohort 4	2001	67	58	125
Kohort 5	2001	36	0	36
Kohort 6	2002	58	26	84
Kohort 7	2003	50	0	50
Kohort 8	2004	67	130	197
Kohort 9	2005	40	132	172
Kohort 10	2006	96	76	172
Kohort 11	2007	78	67	145
NPQEL Kohort 1	2008	83	58	141
NPQEL Kohort 2	2009	112	22	134
NPQEL Kohort 3	2010	51	17	68
NPQEL Ambilan 1	2011*	48	66	114
NPQEL Ambilan 1	2012*	52	73	125
NPQEL Ambilan 2	2012*	67	54	121
NPQEL Ambilan 1	2013*	280	217	497
NPQEL Ambilan 2	2013*	263	247	510
Jumlah Besar		1794	1529	3323

Sumber: Urus Setia NPQEL IAB (2014)

* Mod baharu

Pada tahun 2010, pihak IAB telah mengemukakan syor bagi mengubah tempoh program NPQEL dan strukturnya. Tempoh baharu adalah selama 5 bulan dan mod pengajian diadakan secara bersemuka (*face to face*), e-pembelajaran dan konsultasi. Permohonan IAB kepada JPA untuk mengubah program ini telah diterima dan diluluskan oleh Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam pada 17 Mac 2011.

Program NPQEL Mod baharu (Rajah 2.1) bermula dengan Ambilan 1 yang memulakan pengajian pada bulan Julai 2011. Mod baharu merangkumi pengajian secara

bersemuka dan e-pembelajaran selama 5 bulan. Tempoh bersemuka keseluruhan adalah selama 6 minggu manakala 14 minggu lagi dikendalikan secara *e-learning*. Dalam tempoh 14 minggu secara *e-learning* itu juga terdapat dua aktiviti konsultasi penting iaitu Program Penandaarasan selama 2 minggu dan Program Sandaran selama 8 minggu.

Struktur program NPQEL tahun 2011 adalah seperti dalam Rajah 2.1.

FASA 1		FASA 2		PENILAIAN AKHIR
Bersemuka	<i>e-learning</i> (2 minggu di sekolah sendiri) + Penandaarasan (2 minggu di sekolah terpilih) +	Bersemuka Peperiksaan Fasa 1	<i>e-learning</i> + Program Sandaran	Bersemuka Peperiksaan Akhir Serahan Portfolio Ujian Kecergasan Temuduga Panel Penilai
3 minggu di IAB	<i>e-learning</i> (2 minggu di sekolah sendiri)	2 minggu di IAB	8 minggu di sekolah sendiri	1 minggu di IAB

Rajah 2.1: Struktur NPQEL Mod baharu Mulai 2011

Satu lagi perubahan yang dilakukan kepada program NPQEL adalah dari segi pertautan program ini dengan lanjutan pengajian oleh peserta seterusnya ke Institusi pengajian Tinggi Awam (IPTA) bagi ijazah pertama dan sarjana. Mulai pengambilan Julai 2011, tidak ada lagi pertautan dengan lanjutan pengajian ke Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) dan Universiti Malaya (UM) dan ini membolehkan penyertaan dalam program NPQEL tanpa sebarang syarat had umur.

Rajah 2.2 di sebelah menunjukkan kandungan kursus NPQEL Mod Baharu.

Modul	Tajuk Modul	Tajuk Sub-modul
Asas	Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan	Kepimpinan Pendidikan Pengurusan Pendidikan
1	Dasar dan Hala Tuju	Berfikir strategik Membina Visi sekolah Berfokuskan kualiti Proaktif
2	Instruksional dan Pencapaian	Menetapkan Matlamat Pembangunan Instruksional Penilaian Pembelajaran Penyeliaan Pengurusan Kokurikulum Pengurusan HEM
3	Mengurus Perubahan dan Inovasi	Menyelesaikan Masalah Membuat Keputusan Mengurus Perubahan Membuat Penambahbaikan Sekolah Kreativiti dan Inovasi
4	Sumber dan Operasi	Pengurusan Kewangan Pengurusan Pejabat Pembangunan Fizikal dan Aset Pengurusan ICT Pengurusan Prestasi
5	Hubungan Sesama Manusia	Membangun Kapasiti Pembangunan Profesional Guru Berasaskan Sekolah <i>Professional Learning Community</i> Komunikasi Menjalinkan Hubungan dengan Pihak Luar Kerja Sepasukan Protokol dan Etiket
6	Keberkesanan Kendiri	Kesedaran Kendiri Kesedaran Sosial Pengurusan Kendiri Pengurusan Sosial

Rajah 2.2: Kandungan Kursus NPQEL Mod Baharu (Petikan dari Buku Panduan NPQEL, IAB (2012))

2.3 Kajian-kajian lepas Latihan Profesional

Banyak dapatan membuktikan latihan profesional mengukuhkan lagi pengurusan seseorang. Tan Kwang (2002) mendapati latihan profesional mampu meningkatkan pengetahuan, kemahiran teknikal terhadap tugas, kemahiran sosialisasi, budaya dalam organisasi, nilai, personaliti dan prestasi kerja. Secara terperinci beliau juga menjelaskan bahawa latihan profesional dapat meningkatkan pengetahuan terhadap

tugas teknikal, membina hubungan sosial atau hubungan kemanusiaan dengan semua staf, mengubah sikap atau personaliti, membina nilai organisasi, kejelasan terhadap budaya dalam organisasi dan secara langsung dapat meningkatkan prestasi kerja.

Pengetua perlu pengetahuan yang sesuai, kemahiran dan sikap untuk menjadi pemimpin yang berkesan. Oleh itu, persediaan mereka tidak perlu dibuat sembarangan (Osterman dan Hafner, 2009; Yan dan Ehrich, 2009). Program pembangunan kepimpinan harus mudah dicapai dan perlu menyediakan pengetua untuk bekerja dalam konteks yang kompleks, dengan komuniti sekolah dan sistem pendidikan (Darling-Hammond et al., 2010; Fullan, 2007). Menurut Kelley dan Peterson (2000), tujuan penyediaan pengetua "adalah untuk menghasilkan pemimpin" yang memiliki pengetahuan yang diperlukan, pembawaan, dan kemahiran untuk memimpin sekolah kontemporari secara cekap dan berkesan. Dikatakan pengetua baru dan veteran menghadapi realiti pentadbiran hari ini yang mana mereka selalu tidak bersedia sepenuhnya (Ferrigno, 2007).

Menurut Armstrong (2001), proses pembelajaran melalui latihan profesional boleh meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kompetensi serta prestasi kerja terhadap tugas yang dilakukan. Bagi Reeves (2006), kemahiran profesionalisme pemimpin sekolah boleh ditingkatkan melalui latihan profesional dalam jangka panjang. Begitu juga pendapat Mumtaz (2008) yang menyokong keperluan latihan profesional ke arah pencapaian matlamat sesebuah organisasi. Menurut beliau, latihan profesional merupakan satu proses peningkatan pengetahuan, perkembangan kemahiran, perubahan tingkah laku, sikap serta memperbaiki kebolehan dalam menjalankan tugas secara berkesan. Pembangunan profesional dianggap sebagai satu komponen penting dalam mengekalkan dan memajukan kebolehan peribadi individu dan profesional, termasuk kemahiran kepimpinan (Friedman dan Phillips, 2001; Rhodes et al, 2004).

Latihan kelihatan mempunyai impak yang lebih besar kepada pembangunan jika

ia disesuaikan dengan keperluan kepimpinan mengikut kumpulan yang menerima latihan dan jika kandungan program menangani cabaran hidup sebenar organisasi menggunakan format seperti "action learning". Sesebuah organisasi mengambil pendekatan yang sangat berdisiplin dan ketat dalam hal pembangunan kepimpinan bagi menghasilkan ramai staf dengan bakat kepimpinan (Conger, 2004). Hasil dapatan kajian Beyer dan Smith (1999) turut membuktikan latihan profesional mempunyai hubungan yang kuat dalam meningkatkan kemahiran pengurusan pemimpin sekolah. Latihan sedemikian boleh membantu dari segi penetapan visi dan misi dengan jelas, menggalakkan kreativiti, kemahiran interpersonal, komunikasi, kemahiran membuat keputusan, kolaborasi dengan pihak luar, pembangunan dan pelaksanaan kurikulum, pembangunan staf dan pengurusan masa. Malah hasil kajian Luo (2008) terhadap 183 orang pengetua di Midwestern juga menunjukkan terdapat hubungan antara latihan profesional dengan peningkatan kemahiran pengetua. Ini bermakna, latihan profesional merupakan benteng utama dalam meningkatkan tahap kemahiran dan kompetensi pemimpin sekolah dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah. Bagi Reeves (2006), kemahiran profesionalisme pemimpin sekolah boleh ditingkatkan melalui latihan profesional dalam jangka panjang.

Berdasarkan analisis sampel perwakilan negara dari maklumbalas kajian guru mengenai prestasi utama, Grissom dan Harrington (2010) mendapati tidak semua cara pembangunan profesional pentadbiran berkesan untuk meningkatkan prestasi pengetua. Secara khusus, guru-guru percaya bahawa pengetua yang melabur dalam program formal mentor dan bimbingan adalah dilihat sebagai lebih berkesan, manakala pengetua yang mendaftar dalam kursus-kursus universiti sebagai pembangunan profesional telah dinilai sebagai kurang berkesan. Penyelidikan juga menunjukkan kepada perbezaan persepsi pengetua yang bercita-cita dan berpengalaman. Salah satu kajian awal tentang kemahiran yang penting bagi pemimpin oleh Daresh dan Playko (1994) didapati bahawa

pengetua berpengalaman mempunyai kemahiran sosialisasi yang lebih tinggi daripada kemahiran pengurusan dan kesedaran diri, manakala pengetua yang bercita-cita mengutamakan kemahiran pengurusan dan kemahiran kesedaran diri pada kedudukan rendah. Walau bagaimanapun, kajian terkini (Daresh et al. 2000) melaporkan bahawa pengetua berpengalaman mempunyai kemahiran teknikal yang dipengaruhi oleh hubungan manusia.

2.4 Kepimpinan Dan Hala Tuju Sekolah

Jemaah Nazir Sekolah (2004) menggunakan aspek kepimpinan dan hala tuju, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan, dan kemenjadian murid sebagai petunjuk sekolah berkesan. Kejayaan pemimpin sekolah untuk memacu keberkesanan sesebuah sekolah seringkali dihubungkan dengan kualiti kepimpinan sekolah. Ciri penting pemimpin sekolah dalam menjana kecemerlangan sekolah antaranya adalah sanggup berkorban untuk kepentingan organisasi, kreatif dalam kepimpinan, berinovasi, serta mahir berkomunikasi (Ishak Sin, 2005). Begitu juga pendapat Abdul Shukor (2004) yang mengatakan kepimpinan pengetua adalah faktor utama penentu kejayaan sesebuah sekolah. Menurut Ayob Jantan (2004), keberkesanan kepimpinan pengetua ditentukan oleh tiga paksi, iaitu:

- Kompetensi pengetua sebagai pemimpin dan pengurus yang meliputi pengetahuan, kemahiran dan kepakaran. Penguasaan ketiga-tiga elemen ini akhirnya membezakan tahap kecekapan pengetua itu.
- Sikap, nilai, etika dan persepsi pada tugas, organisasi dan persekitaran mempengaruhi kepimpinan pengetua. Elemen ini menentukan bentuk dan cara bertindak iaitu ukuran bagi menentukan tahap profesionalisme pengetua dalam menghadapi dan menangani perubahan.

- Kemantapan sistem sokongan iaitu merangkumi kualiti pengurusan sumber, kemudahan infrastruktur, sistem komunikasi, sistem pembangunan staf dan sebagainya mempengaruhi keberkesanan kepimpinan pengetua terutamanya dalam mencapai matlamat organisasi.

Kebanyakan penemuan daripada kajian mengenai sifat kepimpinan yang berkesan adalah selaras dengan trend dalam literatur barat (Day et al, 2000; Fink dan Brayman, 2006). Penekanan yang diutamakan adalah pada visi dan nilai, kepentingan pendekatan transformasi memberi motivasi kepada orang lain, sifat perkongsian kepimpinan yang berkesan, kepentingan memberi tumpuan kepada dimensi pengajaran kepimpinan, menguruskan kualiti peribadi seperti integriti dan kemahiran berkomunikasi (Ngcobo dan Tikly, 2010). Tanpa visi, sesebuah sekolah tiada hala tuju. Dalam literatur berkenaan kepimpinan, visi mempunyai pelbagai jenis definisi yang mana kesemuanya termasuk satu imej mental atau gambar, satu orientasi masa depan, dan aspek arah atau matlamat. Visi memberi panduan kepada sesebuah sekolah dengan menyebut apa di harapkan untuk dicapai. Juga menjadi "satu tanda laluan" menunjukkan cara untuk semua staf yang perlu memahami apa organisasi inginkan dan ke arah mana bercadang untuk capai.

Satu kajian temubual oleh Reese (2004) tentang kepimpinan dan hala tuju sekolah terhadap 150 orang pentadbir termasuk pengetua, guru-guru penolong kanan serta guru dari 21 buah sekolah yang pelbagai kategori telah dijalankan. Dapatan menunjukkan terdapat keperluan kepimpinan untuk tujuh perkara yang kritikal di sekolah, iaitu:

- instruksional,
- budaya,
- pengurusan,

- sumber manusia,
- strategik,
- pembangunan eksternal, dan
- mikropolitikal.

Walau bagaimanapun, pengetua bertanggungjawab memastikan kepimpinan berlaku tetapi bukan mereka yang membekalkan tujuh perkara tersebut. Carl Glickman (1987), petikan dari buku MacBeath (2002) mengatakan:

"Effective schools can be good schools, and good schools must be effective schools, but the two are not necessarily the same"

Petikan ini membawa maksud sekolah yang berkesan tidak sama dengan sekolah yang baik. Sekolah adalah berkesan jika dipimpin dengan baik. Apakah faktor-faktor yang menyebabkan hanya segelintir manusia sahaja yang mampu memimpin dengan efektif manakala kebanyakan individu gagal menjadi pemimpin yang berkesan? Menurut pakar-pakar yang mengkaji bidang kepimpinan menjelaskan bahawa terdapat dua sumber tentang kepimpinan yang efektif iaitu ciri-ciri peribadi seseorang pemimpin dan pola tingkah laku pemimpin (Ainon Muhammad dan Abdullah Hassan, 2001).

Ramai yang ingin tahu sama ada seseorang pemimpin itu memang sejak dilahirkan sudah memiliki bakat-bakat yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin apabila dewasa kelak ataupun, adakah bakat memimpin itu sebenarnya bukan bakat semula jadi, sebaliknya ia adalah kemahiran-kemahiran yang boleh dipelajari oleh sesiapa sahaja yang bercita-cita hendak menjadi pemimpin? Beberapa kajian telah dibuat dan dapat disimpulkan oleh Ainon Muhammad dan Abdullah Hassan (2001) bahawa ciri-ciri peribadi tertentu bersama-sama dengan faktor-faktor lain

mempengaruhi kepimpinan dan hala tuju sekolah. Ciri-ciri yang biasa ada pada diri pemimpin yang efektif ialah:

- Semangat - mereka mempunyai cita-cita, ketabahan, ketekunan, tekad, daya usaha, tenaga dan hasrat untuk berjaya.
- Kejujuran dan integriti - mereka mempunyai sikap terbuka, boleh dipercayai, jujur dan boleh diharapkan.
- Dorongan kepimpinan - mereka mempunyai hasrat yang tinggi ingin mempengaruhi individu-individu lain supaya menyokong usaha mencapai tujuan dan matlamat yang sudah ditetapkan oleh pemimpin.
- Keyakinan diri - mereka sangat percaya kepada keupayaan diri sendiri.
- Kepintaran - mereka berupaya menggabungkan dan mentafsirkan maklumat-maklumat yang banyak. Kajian membuktikan otak seseorang yang sangat pintar belum tentu boleh membuatkan seseorang itu menjadi pemimpin yang berjaya, malah ada kalanya ia menimbulkan kesan negatif pula.
- Pengetahuan dalam bidang - mereka mempunyai ilmu dan kepakaran yang cukup di dalam bidang yang dipimpin.
- Kreativiti - mereka berupaya mencipta idea-idea yang baru dan berguna
- Fleksibiliti - mereka berupaya menyesuaikan diri kepada keperluan individu-individu yang mereka pimpin dengan keperluan situasi dan masa. Ciri ini membolehkan para pemimpin mengenal pasti tindakan - tindakan sewajarnya mereka ambil di dalam keadaan tertentu dan melaksanakan tindakan itu.

Mortimore (1995) telah merumuskan dapatan penyelidikan ke atas beratus-ratus buah kajian keberkesanan sekolah di seluruh dunia kepada sebelas ciri kepimpinan efektif yang utama, iaitu:

- Kepimpinan profesional

Ciri ini menekankan kepemimpinan sekolah yang tegas dan bertujuan. Pemimpin sekolah adalah proaktif, mengutamakan pemuafakatan dan persetujuan bersama semua staf sekolah mengusahakan kemajuan sekolah. Samping itu, pengalaman membuat keputusan bersama pentadbir, berkongsi tanggungjawab serta melibatkan guru membuat keputusan juga ditekankan dalam kepemimpinan tersebut.

- Perkongsian wawasan dan tujuan

Seluruh warga sekolah mempunyai persamaan nilai dan tujuan serta dapat berfungsi sebagai sebuah organisasi yang mantap. Ciri ini juga merujuk pada pentadbiran sekolah yang mengambil tindakan pengurusan secara konsisten berdasarkan standard piawaian disiplin yang ditetapkan oleh sekolah.

- Persekitaran pembelajaran

Persekitaran sekolah ditentukan oleh wawasan, nilai dan tujuan. Iklim sekolah yang baik dipengaruhi oleh suasana pembelajaran dan keadaan sekolah yang tertib serta tersusun dengan persekitaran kerja yang menarik, tenang dan harmoni berorientasikan tugas. Disiplin sendiri pelajar juga sebagai faktor penyumbang kepada pembelajaran yang berkesan.

- Tumpuan pada proses pengajaran dan pembelajaran

Objektif utama sekolah adalah menjalankan pengajaran dan pembelajaran dengan baik. Kajian menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara tumpuan pengajaran dan pembelajaran sekolah dengan keberkesanan guru. Kajian juga menekankan sekolah perlu fokus pada kuantiti dan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

- Pengajaran yang bertujuan

Kualiti pengajaran adalah inti pati sekolah berkesan, disamping mempunyai guru yang berkualiti. Maksud pengajaran bertujuan ialah perlu mempunyai organisasi yang efisien, tujuan yang jelas, pengajaran yang berstruktur serta amalan yang fleksibel.

- Jangkaan kejayaan yang tinggi

Ciri ini memberi maksud sekolah mempunyai jangkaan kejayaan yang tinggi dalam semua bidang terhadap murid-murid mereka kerana rumusan kajian Mortimore menunjukkan terdapat kaitan yang rapat di antara jangkaan kejayaan yang tinggi dan keberkesanan pelajar. Malah, guru yang sangat aktif merangsang dan menyakinkan pelajar juga memberi kejayaan yang tinggi.

- Pengukuhan yang positif

Pentadbiran disiplin perlu bersih dan adil. Disiplin yang baik berpunca daripada iklim sekolah yang sistematik berasaskan rasa kepunyaan dan keterlibatan. Guru memainkan peranan dengan mendapatkan maklum balas bagi setiap tindakan yang dijalankan. Pelajar pula perlu diberi ganjaran atau hukuman selepas setiap kebaikan atau kesalahan dilakukan. Mortimore mendapati memberi pengukuhan yang positif dalam bentuk hadiah atau insentif merupakan faktor penting meningkatkan motivasi pelajar.

- Memantau kejayaan

Sekolah berkesan sentiasa membuat pemantauan terhadap kemajuan dan prestasi pelajar secara sistematik. Melalui pemantauan, guru dapat menentukan sejauh mana pencapaian objektif sekolah telah berlaku.

- Hak dan tanggungjawab pelajar

Rumusan dapatan Mortimore turut mendapati sekolah berkesan menumpukan pada usaha meningkatkan harga diri pelajar. Pelajar sepatutnya melibatkan diri secara aktif dalam pelbagai kegiatan di sekolah. Sehubungan itu, sekolah perlu merancang dan meletakkan tanggungjawab yang sesuai kepada mereka.

- Hubungan rumah - sekolah

Penglibatan ibu bapa terutamanya dalam membantu dan memastikan tugas anak disiapkan boleh meningkatkan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Hubungan ini dieratkan lagi apabila ibu bapa sentiasa mendapat maklum balas dari guru tentang

kemajuan anak-anak, sementara pengetua pula mengukuhkan lagi hubungan ini melalui dasar-dasar yang terbuka.

- Organisasi pembelajaran

Kajian Mortimore menunjukkan sekolah-sekolah yang berkesan mempunyai organisasi pembelajaran yang menggalakkan guru dan staf am yang sentiasa meningkatkan ilmu profesional.

Ramai penyelidik lain turut menyenaraikan ciri-ciri keberkesanan sekolah. Misalnya, dapatan Renihan dan Leonard (2000) yang membezakan tingkah laku pengetua yang efektif dengan tidak efektif. Antara sikap efektif pengetua ialah: a) empati dengan staf dan pelajar; b) mempunyai hubungan baik dengan warga sekolah; c) sentiasa ada dalam segala aktiviti sekolah; d) boleh didekati; e) berprofesional dan aspek kerahsiaan; f) menyokong, memberi kuasa dan memotivasikan staf; g) komunikasi yang baik dan kerap; h) sentiasa memastikan persekitaran sekolah selamat; i) polisi disiplin yang konsisten; j) sentiasa ada visi untuk sekolah; k) mengutamakan pelajar; l) pemimpin instruksional; m) mengharap dan menggalakkan pertumbuhan; n) sanggup ambil risiko dan juga mempromosikan risiko; o) dasar pintu terbuka; p) mengakui kejayaan; q) refleksi sendiri; r) rol model yang boleh dicontohi kepimpinannya dan s) terlibat dalam pembangunan profesional.

Dalam kajian ke atas 12 buah sekolah di Taiwan, Peiying Chen (2008) membuat kesimpulan bahawa kepimpinan yang berkesan adalah berkaitan dengan enam faktor utama bagi penambahbaikan sekolah, iaitu visi bersama; pembangunan budaya; guru pembina pasukan; membangunkan kurikulum berasaskan sekolah; mewujudkan hubungan yang positif dalam kalangan guru, persatuan guru dan persatuan ibu bapa; serta hubungan yang baik dengan pihak berkepentingan luar.

International Successful Principalship Project (ISSPP) mengesahkan bahawa kepimpinan pengetua yang berjaya terdiri daripada empat dimensi, iaitu teras hala tuju, pembangunan manusia, mereka bentuk semula organisasi dan mengurus program pengajaran yang dinyatakan oleh Leithwood dan rakan-rakannya (2006). Tambahan amalan lain yang memberi kesan positif adalah penyelesaian masalah secara strategik, pernyataan satu set nilai-nilai teras, membina kepercayaan dan sentiasa berada di sekolah, membina persekitaran yang selamat dan terjamin, memperkenalkan bentuk arahan yang produktif kepada kakitangan, dan membangunkan gabungan (Leithwood dan Day, 2007).

Kajian kualitatif telah dilakukan oleh Parylo dan Zepeda (2014) untuk mengkaji bagaimana pemimpin dari dua daerah dalam sistem persekolahan di Amerika Syarikat menggambarkan pengetua yang berkesan. Dapatan dari analisis mendedahkan bahawa pengetua yang berkesan mempunyai empat kategori utama, iaitu mendokumenkan ciri-ciri (yang mempunyai rekod prestasi dan menjadi pengurus yang baik), kemahiran pengajaran (kepimpinan pengajaran dan kepimpinan data), kemahiran interpersonal (pemain pasukan dan pemimpin masyarakat) dan ciri-ciri pengamatan atau persepsi (yang sesuai bagi sekolah dan pemimpin bersemangat).

Menurut Odhiambo dan Hii (2012), kini sekolah menyesuaikan diri dengan keperluan pihak-pihak berkepentingan membolehkan kepimpinan sekolah terus memainkan peranan penting di peringkat kemajuan sekolah serta keberkesanannya. Branch, Hanushek dan Rivkin (2013) melihat kepentingan kualiti pengetua dengan pencapaian pelajar. Amalan-amalan pengetua yang tertentu menyebabkan beberapa pengetua menjadi lebih berjaya daripada yang lain. Tambahan lagi, penyelidik menghubungkan kepuasan kerja guru (Johnson dan Birkeland, 2003; Stockard dan Lehman, 2004) dan pengekalan staf (Ingersoll dan Smith, 2004) kepada kualiti pengetua sekolah. Begitu juga dengan hasil dapatan Grissom (2011) yang menyatakan bahawa

keberkesanan pengetua saling berhubung kait dengan kepuasan kerja guru yang lebih tinggi manakala 'burnout' guru yang lebih rendah. Oleh yang demikian, keberkesanan pemimpin sekolah terikat untuk menyediakan pendidikan berkualiti (Kurland, Peretz, dan Hertz-Lazarowitz, 2010) dan memastikan kualiti pengajaran bagi meningkatkan pembelajaran pelajar (Dinham, 2005).

Kajian lain turut melihat ciri-ciri pemimpin sekolah dan kesannya ke atas prestasi sekolah. Clark, Martorell, dan Rockoff (2009) mengkaji hubungan antara prestasi sekolah dengan tiga ciri yang penting, iaitu pendidikan pemimpin dan pengalaman pra-prinsipal, pengalaman kepengetuaan, dan penyertaan dalam program latihan utama. Hasil dapatan kajian menunjukkan hubungan adalah kukuh antara pengalaman pengetua dengan prestasi sekolah. Branch, Hanushek dan Rivkin (2013) pula melaporkan impak pengetua terhadap pencapaian pelajar adalah lebih kecil daripada guru. Walau bagaimanapun, guru mempunyai kesan langsung ke atas pelajar di dalam kelas mereka sahaja tetapi perbezaan dalam kualiti pengetua memberi kesan yang besar kepada semua pelajar di sekolah yang dipimpinnya.

Literatur berdasarkan kajian mengenai kepimpinan sekolah yang dijalankan pada dekad lalu telah merumuskan dapatannya bahawa kepimpinan yang efektif adalah kunci kejayaan sekolah (Leithwood, 2007; Wallace, Foster, & Da Costa, 2007). Ramai penyelidik lain turut mengulas kesimpulan dapatan kajian mereka yang menyatakan kepimpinan pengetua mempunyai kesan ke atas akademik dan juga bukan akademik (Heck & Hallinger, 2005, 2009; Leithwood & Mascal, 2008; Leithwood & Jantzi, 2008; Robinson et al., 2008).

Robinson et al. (2008) dalam meta-analisis telah mengkaji kesan pelbagai jenis kepimpinan ke atas pembelajaran murid dan hasil dapatan secara holistik menunjukkan pengaruh penting pemimpin sekolah terhadap pencapaian pelajar tertumpu pada:

- menetapkan matlamat dan harapan;

- mencari sumber lain secara strategik;
- merancang, menyelaras, dan menilai pengajaran dan kurikulum;
- menggalakkan dan mengambil bahagian dalam pembelajaran dan pembangunan guru;
- memastikan persekitaran kerja yang teratur dan menyokong yang melibatkan mempromosi dan yang mengambil bahagian dalam pembelajaran guru serta pembangunan; serta
- penentuan matlamat dan perancangan, menyelaras, penilaian pengajaran dan kurikulum.

Pengkaji melihat secara terperinci mengenai kepimpinan dan hala tuju sekolah berdasarkan Standard 1 SKPM 2010, iaitu mengkaji tahap kebolehan graduan NPQEL memimpin sekolah secara efektif melaksanakan kesemua lapan aspek dalam dimensi Kepimpinan dan Hala Tuju ke arah kecemerlangan sekolah. Antara lapan aspeknya adalah pada gaya kepimpinan, penetapan dan pelaksanaan hala tuju, kemahiran komunikasi, kemahiran merancang, kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah, kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, kepimpinan instruksional, dan perkongsian kepimpinan.

2.4.1 Gaya Kepimpinan

Kejayaan sesebuah sekolah dinilai melalui kepimpinan pentadbir yang mencorak dan memandu hala tuju sekolah tersebut. Proses reformasi sekolah yang telah berevolusi saban tahun telah menjadikan aspek kepimpinan semakin kompleks. Keberkesanan kepimpinan kini diukur berdasarkan kemampuan pemimpin untuk mengubah gaya kepimpinan dalam pelbagai konteks dan situasi (Baharum et al., 2009).

Shahril Marzuki dan Muhammad Faizal (2007) mendefinisikan gaya kepimpinan sebagai corak atau sikap yang dapat dilihat daripada gerak geri atau tingkah laku

ataupun keputusan yang dibuat yang menunjukkan keupayaan, kebolehan dan kecakapan sebagai pemimpin yang mampu membawa ke arah mencapai matlamat sekolah. Terdapat empat gaya kepimpinan yang asas, iaitu demokrasi, birokrasi, autokrasi dan *laissez faire*. Dalam kajian Tsai (2005) mengenai gaya kepimpinan, faktor-faktor dan amalan kepimpinan kurikulum, kepimpinan transformasi, dan pembelajaran organisasi memberi kesan yang besar ke atas penambahbaikan sekolah.

Tadele (2014) mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua sekolah menengah kerajaan di Ethiopia menggunakan gaya kepimpinan autokratik (atau autoritarian), demokratik dan *laissez-faire*. Dalam gaya kepimpinan autokratik, kuasa dan membuat keputusan berada pada pemimpin. Pemimpin sedemikian mengarah dan mengawal ahli-ahli kumpulan tentang teknik sesuatu perkara yang perlu dilakukan. Gaya kepimpinan demokratik menekankan penyertaan kumpulan dan pemimpin dalam pembuatan dasar, manakala keputusan mengenai perkara-perkara organisasi diambil dengan perundingan, komunikasi dan cadangan daripada pelbagai anggota organisasi. Dalam gaya kepimpinan ini, semangat kakitangan, motivasi dan kepuasan kerja sentiasa dipertingkatkan ke tahap yang tinggi. Gaya kepimpinan *laissez-faire* membolehkan kebebasan penuh bagi ahli-ahli untuk membuat keputusan tanpa penglibatan pemimpin dan penglibatan pemimpin hanyalah untuk membekalkan bahan-bahan yang diperlukan. Oleh itu, orang bawahan bebas untuk melakukan apa sahaja yang menarik kepada mereka.

Hasil kajian Azizi Yahaya et al. (2014) juga menyatakan pemimpin sekolah perlulah cekap dalam pengamalan gaya kepimpinan mengikut keperluan situasi. Wildermuth dan Pauken (2008) menyatakan gaya kepimpinan transformasi dan autentik boleh meningkatkan penglibatan pekerja. Pemimpin transformasi memberi inspirasi kepada pengikut mematuhi wawasan yang sama, manakala pemimpin autentik menggabungkan kualiti yang beretika dan transformasi untuk mencapai satu misi yang

sama. Goleman (2000) menegaskan pemimpin yang berkesan memerlukan pematuhan serta-merta dengan gaya kepimpinan paksaan, mendapatkan orang untuk menyokong visi dengan gaya kepimpinan yang berwibawa, mewujudkan keharmonian dan membentuk ikatan emosi menggunakan gaya kepimpinan adaptasi, terus konsensus melalui penyertaan menggunakan gaya kepimpinan demokratik, menetapkan standard yang tinggi untuk prestasi melaksanakan gaya kepimpinan *pacesetting* (perintis) dan memajukan para pekerja untuk masa depan yang menggunakan gaya kepimpinan *coaching* (bimbingan khusus).

Guru memainkan peranan utama dalam memastikan peningkatan prestasi pelajar setiap tahun kerana mereka adalah pemimpin bagi bilik darjah dan kurikulum (Cole, 2008). Bagi memastikan guru dapat memainkan peranan ini, mereka memerlukan sokongan dan motivasi yang kerap dari pemimpin sekolah. Tambahan pula, guru biasanya akan berpuas hati dengan kerja mereka jika hubungannya baik dengan pengetua sekolah serta melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan mengenai organisasi sekolah mereka (Tadele, 2014). Perkara yang sama turut dinyatakan oleh Silins dan Mulford (2002), iaitu penglibatan dan komitmen guru untuk bertugas berlaku sekiranya guru berpuas hati dengan kepimpinan sekolah mereka.

2.4.2 Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju

Kamus Merriam-Webster mendefinisikan hala tuju sebagai satu kenyataan memberitahu seseorang apa yang perlu dibuat dan bagaimana untuk melakukannya ataupun sebagai satu perintah atau arahan (<http://www.merriam-webster.com>). Kepimpinan pemimpin sekolah merupakan salah satu faktor yang penting dalam membekalkan visi dan hala tuju untuk mencapai aspirasi sekolah di alaf baru (Chan dan Sidhu, 2007). Visi ialah wawasan yang jauh dan mendalam berkaitan dengan masa depan yang ditulis dalam bentuk pernyataan yang menggambarkan hala tuju sekolah. Visi

disediakan dengan mengambil kira kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, potensi murid serta keperluan sekolah. Kebanyakan kajian menunjukkan pengetua dengan visi yang kuat adalah satu faktor penting dalam kepimpinan yang berkesan. Pemimpin sekolah mesti berupaya bukan sahaja untuk memulakan dan merangka satu visi tetapi juga untuk berkomunikasi dan menyebarkan visi (Krüger, 2009).

Hasil kajian Bity et al. (2010) mengenai kompetensi pengetua di Malaysia dalam menentukan hala tuju sekolah menunjukkan tahap tinggi yang bermaksud mereka berkemahiran tinggi dalam menyebarkan visi dan misi kepada seluruh warga sekolah, mendorong kebertanggungjawaban semua warga terhadap visi dan misi sekolah, mempengaruhi seluruh warga bersungguh-sungguh mencapai visi dan misi, melaksanakan inovasi tanpa menjejaskan matlamat asal sekolah, membentuk imej sekolah sebagai institusi budaya ilmu dan melaksanakan aktiviti pendidikan mengikut keperluan negara. Kajian yang sama turut memaparkan contoh-contoh amalan pengetua dalam menentukan hala tuju sekolah. Di antaranya, visi dan misi disebarkan dengan menyebutnya dalam perhimpunan atau mesyuarat, mempamerkannya di tempat-tempat yang mudah dilihat, dan dengan mencatatkannya dalam dokumen-dokumen sekolah.

Leithwood dan pasukannya (2004) mengkaji kepimpinan sekolah yang berkesan dan mencadangkan tiga elemen utama untuk lebih berjaya, iaitu menetapkan hala tuju, membangunkan orang, dan mereka bentuk semula organisasi. Dimensi penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah dalam amalan kepimpinan distributif berada pada tahap yang tinggi. Ini bermakna guru-guru telah bersedia dengan dimensi ini dan tambahan pula Sistem pendidikan di Malaysia adalah berbentuk sentralisasi di mana semua hala tuju pendidikan Negara ditentukan oleh KPM yang dipertanggungjawab merancang dan menggubal dasar pendidikan Negara kecuali matlamat sekolah yang dirangka oleh sekolah sendiri (Al Ramaiah, 2009). Hasil kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Sharifah (2001) yang menyatakan perkongsian dan

kejelasan matlamat oleh ahli organisasi amat penting dan akan membawa kepada perubahan serta kejayaan kepada sekolah.

Penetapan dan pelaksanaan hala tuju sebenarnya mempunyai hubungan dalam perancangan strategik. Misalnya, pernyataan Huotari (2009) yang mengatakan perancangan strategik merangkumi penciptaan misi, visi dan strategi untuk organisasi. Perkara yang sama turut dinyatakan oleh Elenkov et al., (2005) mengenai teori kepimpinan strategik yang menggambarkan kebolehan bervisi, jangkaan, berinovasi, mengekalkan fleksibiliti, dan memberi kuasa kepada orang lain untuk melaksanakan strategi. Menurut Ireland dan Hitt (2005), kepimpinan strategik ditakrifkan sebagai kemampuan seseorang untuk menjangka, membayangkan, mengekalkan fleksibiliti, berfikir secara strategik, dan bekerja dengan orang lain untuk melakukan perubahan yang akan mencipta masa depan yang berdaya maju untuk organisasi. Kajian Peiying Chen (2008) menyiasat kepentingan kepimpinan strategik dan dapat disimpulkan kebaikannya kepada empat tema, iaitu menetapkan matlamat, menentukan jangka masa bagi perubahan, membangunkan kapasiti sekolah, dan mengukuhkan penglibatan ibu bapa.

Sekolah yang berkesan mempunyai pengetua yang kuat dan berpengaruh ke atas fungsi dan perjalanan sekolah. Pemimpin sekolah yang berkesan adalah orang yang mampu menguruskan sumber manusia dibawahnya dengan sistematik, cekap dan berkesan yang akhirnya memberikan sumbangan yang maksimum pada organisasi. Keupayaan menstrukturkan penggunaan sumber manusia secara tepat berdasarkan sumber kebolehan, minat, keupayaan dan kesediaan menjadi aset utama yang menyerlahkan kecemerlangan organisasi sekolah. Ini bermakna perancangan sumber manusia penting terutama sekali bagi membolehkannya beroperasi selaras dengan penetapan hala tuju sekolah (Don, Ismail, & Daud, 2007).

2.4.3 Kemahiran Komunikasi

SKPM (2010) mengutamakan kemahiran komunikasi dalam pengurusan sekolah. Pengamalan komunikasi berkesan membolehkan perkongsian idea dan maklumat berlaku sesama warga sekolah. Reese (2004) dalam artikelnya menyatakan mengenai pemimpin yang berkualiti memerlukan komunikasi yang luar biasa, perundingan dan skil pengurusan masa yang cekap. Komunikasi merangkumi keupayaan untuk menyelesaikan konflik, membina hubungan, untuk bekerjasama dan memudahkan kerjasama dari orang lain. Siccone (2012) juga telah mengenal pasti kebaikan kemahiran komunikasi adalah untuk membina hubungan yang positif dalam dan luar sekolah, mewujudkan visi bersama dan juga mampu menjalinkan hubungan kerjasama.

Lawler (2005) telah membincangkan mengenai Pengarah Eksekutif Steele Commission, Baltimore iaitu Kemmery yang pernah digelar sebagai Model Kepimpinan. Menurut Kemmery, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai tahap interaksi yang tinggi dengan yang lain dan cara berkomunikasi membuahkan hasil yang baik. Ditambah lagi, pemimpin yang efektif tidak bercakap tentang kerja atau tugas tetapi bercakap tentang tanggungjawab yang dipegangnya.

Pengendalian kepelbagaian pendapat dan pelbagai personaliti memerlukan keupayaan komunikasi yang bukan sahaja mengumpul input yang pelbagai, tetapi juga menggunakannya dalam sistem yang lebih meluas. Pelbagai dialog bukan sahaja diiktiraf tetapi juga secara positif menggalakkan dan kemudian dimuatkan ke dalam strategi keseluruhan organisasi. Kakabadse dan Kakabadse (2004) mengutarakan prinsip polylogue (iaitu beberapa dialog) yang perlu ada pada para pemimpin supaya lebih menonjol, boleh didekati dan mempunyai keupayaan untuk menggubal atau membentuk fenomena kongsi kepimpinan.

2.4.4 Kemahiran Merancang

Kemahiran merancang penting bagi seseorang pemimpin sekolah supaya dapat menerajui penyediaan perancangan strategik (pelan strategik, taktikal, operasi) untuk mencapai matlamat dan objektif sekolah (SKPM, 2010). Fungsi kepimpinan pemimpin sekolah untuk menggabungkan dan menyelaras pelbagai jenis sumber dijalankan melalui merancang, mengelola, memimpin, dan memantau. Perancangan secara amnya menentukan di mana sesebuah sekolah ingin berada pada masa depan dan bagaimana untuk berusaha ke arah itu (Parker, 2011).

Perancangan adalah penting kerana memberi gambaran kepada staf rasa tujuan dan hala tuju sekolah, menggariskan kerja yang perlu dibuat serta dapat menerangkan kaitan antara aktiviti yang dibuat dengan matlamat keseluruhan sekolah (Oosterlynck, 2011). Tanpa maklumat ini, kakitangan tidak akan tahu dengan tepat bagaimana untuk menggunakan masa dan tenaga mereka secara efisien. Ini menyebabkan mereka bertindak secara rawak dan boleh membazirkan sumber manusia yang berharga. Perancangan juga merupakan syarat penting untuk fungsi kepimpinan lain (Goodstein, 2011). Khususnya, ia menjadi asas untuk memantau dan menilai prestasi sebenar (McDonnell, 2011). Iaitu, rancangan yang dibuat dalam langkah pertama menjadi penanda aras untuk mengukur prestasi sebenar dalam langkah pemantauan melainkan jika pelan yang dirangka dan dipersetujui mempunyai nilai yang agak sedikit atau asas untuk mengukur keberkesanan hasil sekolah (Lunenburg & Irby, 2006; Lunenburg & Ornstein, 2008). Di samping itu, membandingkan keputusan yang dirancang dan sebenar menyediakan asas yang kukuh untuk membuat penyesuaian yang diperlukan dalam pelan tindakan sekolah.

Giambri (2003) dengan hasil kajiannya ke atas 645 orang guru serta pentadbir dari 81 buah sekolah mendapati organisasi akan terpinggir secara radikal jika perancangan jangka panjang tidak beroperasi dengan berkesan. Pemimpin harus

menjadi perancang strategik yang baik untuk mencapai matlamat ke arah mana ia membawa pengikut. Guzman (2007) melihat aktiviti perancangan strategik sebagai elemen yang penting menyumbang kepada pemahaman pengaruh pegawai eksekutif atasan kepada hasil organisasi. Menurut Brumm dan Drury (2013), penglibatan 80-90% subordinat bersama pemimpin menghasilkan kejayaan organisasi. Perancangan mengintegrasikan semua elemen yang berkaitan dengan sekolah. Antaranya matlamat sekolah, perancangan sekolah yang sedia ada, mengambilkira pengaruh persekitaran semasa dan masa depan, memberi penekanan kepada visi dalam dasar sekolah, merancang untuk tempoh masa yang panjang serta ia perlu bersifat holistik dan proaktif (Fidler et al., 1996).

2.4.5 Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah

Kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah dinilai pada pemimpin sekolah dalam SKPM (2010) bagi meningkatkan kualiti kerja. Kajian kepimpinan oleh Jemaah Nazir Sekolah (2003) di Semenanjung Malaysia telah menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang berkesan akan memberi perhatian utama terhadap aspek-aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di tempat kerja. Berdasarkan dapatan kajian berkenaan, maka aspek-aspek tersebut telah ditetapkan sebagai penanda aras oleh Jemaah Nazir Sekolah untuk mengukur keberkesanan kepimpinan di sekolah (Jemaah Nazir Sekolah, 2003). Kebiasaannya, gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin adalah berbeza-beza dan keadaan ini boleh mempengaruhi tahap motivasi pekerja dan kejayaan organisasi (Jaafar Muhamad et al., 2008).

Dapatan Ohio Center dalam artikel Reese (2004) menunjukkan skop penambahbaikan sekolah diperluaskan dengan bukan sekadar skop kepimpinan dan

tanggungjawab pengetua sahaja malah kepimpinan guru sebagai model peranan dalam memberi sokongan dan galakan untuk guru-guru lain. Wan Noraini dan Nooraini (2011) menyatakan motivasi sebagai penggalak usaha yang dilakukan oleh seseorang pekerja bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Motivasi mampu mempengaruhi prestasi kerja. Pemimpin sekolah harus memahami kepentingan motivasi agar dapat menggerakkan stafnya.

Samuel dan Chipunza (2009) turut menyatakan motivasi staf merupakan elemen asas dalam fungsi pengurusan dan menjadi faktor penting dalam keberkesanan kepimpinan. Perhatian yang khusus terhadap motivasi pekerja oleh pemimpin merupakan asas kejayaan sesebuah organisasi. Robbin (2003) menyatakan motivasi sebagai proses yang mengambil kira kesungguhan, arah tujuan dan usaha-usaha berterusan seseorang individu ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Motivasi juga membawa maksud satu himpunan pengaruh atau kuasa pada seseorang yang boleh menarik minat seseorang, membimbing kepada pencapaian yang baik serta mempengaruhi sikap seseorang, khususnya para pekerja dalam usaha melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan atau dikehendaki oleh pihak pengurusan (Jaafar Muhamad, 2000). Menurut Robbins (2003), gaya kepimpinan dan motivasi merupakan dua aspek yang tidak boleh dipisahkan dan saling berkait dalam organisasi. Keupayaan pemimpin untuk memotivasikan pekerja merupakan perkara penting dalam kepimpinan. Pendapat yang sama dari Goleman (2006) yang mengatakan gaya kepimpinan dan tahap motivasi adalah faktor yang signifikan terhadap kejayaan sesuatu matlamat dalam organisasi.

Menurut Chinpuza et al., (2011), motivasi mempunyai hubungan yang rapat dengan kepimpinan dan sangat penting dalam fungsi sesebuah organisasi. Seseorang pengetua perlu menonjolkan kepimpinannya dengan penuh cemerlang. Gaya kepimpinan yang diamalkan perlu berkesan dan dapat menarik kepercayaan dan

keyakinan daripada guru dan seterusnya dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi guru. Malah, Shukri Zain (2004) juga menegaskan bahawa amalan gaya kepimpinan seseorang pengurus sekolah mampu memberi kesan terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru dan staf di bawahnya. Kajian tersebut turut membuktikan bahawa gaya kepimpinan pengurus sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru.

Malah pendapat Ismail et al. (2015) juga mengatakan motivasi memang memberikan banyak kebaikan kepada organisasi. Ia dapat menghasilkan pekerja yang lebih produktif. Pekerja yang bermotivasi tinggi dan dimotivasikan dengan cara yang betul oleh pengurusnya akan menunjukkan prestasi yang lebih baik daripada pekerja yang bermotivasi rendah. Tambah lagi, seseorang yang bermotivasi tinggi akan mencari alternatif terbaik dan melakukan kerjanya supaya produktiviti dan kualiti dapat ditingkatkan.

Dalam organisasi, motivasi adalah penggerak kepada segala kejayaan yang dicapai. Dengan adanya motivasi maka wujudlah kerjasama, dan tolong-menolong antara satu sama lain. Sumber utama motivasi adalah datangnya dari pengurus. Dalam bidang pendidikan, pemimpin sekolah menjadi sumber utama. Guru memerlukan motivasi bagi menggerakkan dirinya untuk mencapai kualiti kerja. Jadi pemimpin sekolah yang bertanggungjawab untuk memastikan guru-guru dan staf dapat melaksanakan segala arahnya.

2.4.6 Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah

Kamus Webster New World dan Thesaurus (Agnes dan Laird, 2002) mendefinisikan membuat keputusan sebagai proses kognitif, membuat fikiran seseorang dan suatu penghakiman. Definisi ini ditambah dengan takrifan Fullan (2002), yang

menggambarkan membuat keputusan sebagai membuat pilihan yang membawa kepada perubahan sesebuah organisasi.

Kemahiran dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah diutamakan dalam dokumen SKPM (2010) bagi meningkatkan kualiti pengurusan sekolah. Begitu juga NPBEA-Ucea (2009) mengutamakan peningkatan keupayaan pemimpin sekolah dalam menyelesaikan masalah yang merupakan komponen utama dalam pembangunan kepimpinan. Murphy (2006) sebagai contoh menekankan isu kurang perhatian kepada praktikal kemahiran menyelesaikan masalah sebagai kritikan utama terhadap program persediaan kepimpinan pendidikan. Kajian baru-baru ini sedikit telah menyumbang kepada teori atau pemahaman praktikal mencerminkan cara dan kemahiran menyelesaikan masalah berkembang dan terungkap dalam konteks penyediaan kepimpinan pendidikan (Wright, 2009).

Penyelesaian masalah telah diketengahkan sebagai satu proses utama tugas pengetua (Hemphill, 1958; Leithwood et al., 1993; Allison, 1996). Malah terdapat penyelidik yang telah menggunakan perspektif kognitif kepada kepimpinan untuk menyiasat bagaimana pemimpin sekolah menggunakan peta mental atau bingkai kognitif untuk memerintahkan himpunan jawapan mereka untuk mengalami dan memahami maklumat baru (Wassink, Sleegers, dan Imants, 2003).

Brenninkmeyer dan Spillane (2008) melihat perbezaan cara antara pemimpin sekolah pakar dan pengetua biasa dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Dapatan menunjukkan pemimpin sekolah yang pakar secara signifikan lebih cenderung untuk mewakili, mengumpul data dan merancang pendekatan mereka terhadap masalah daripada pengetua biasa. Penemuan ini mengesahkan semula penyelidikan sebelumnya pada pengetua pakar dan melanjutkan penggunaan proses-proses ini kepada senario pengajaran di sekolah. Pengetua biasa lebih cenderung untuk mempertimbangkan kesan untuk diri mereka sendiri, melihat kekangan, mengimbas

kembali insiden yang tidak berjaya, dan melihat kekangan dalam masalah yang mereka usahakan. Satu penemuan yang signifikan dan tidak dijangka diperolehi dari kajian ini, iaitu pengetua biasa mencadangkan penggunaan pembangunan profesional dalaman lebih banyak bagi mempelajari proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah berbanding dengan pengetua pakar.

Reformis sekolah dan pembuat dasar menekankan pemimpin sekolah untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan tentang pengajaran yang dibuat di sekolah mereka. Lagipun, keputusan pemimpin sekolah sedemikian telah terbukti mempunyai kesan yang signifikan ke atas pencapaian pelajar (Hallinger dan Heck, 1996). Kajian yang dilakukan oleh Norazlinda Saad dan Surendran Sankaran (2013) adalah signifikan antara galakan pengetua dengan penglibatan guru dalam membuat keputusan. Juga menggambarkan sekolah berpencapaian tinggi apabila guru-guru menunjukkan penglibatan yang tinggi setelah mendapat pengaruh daripada galakan pengetua dalam membuat keputusan bersama. Pemikiran kritis dan kreatif termasuk pemikiran analitikal diperlukan untuk penyelesaian masalah dan membuat keputusan yang bernas. Penyelidik lain membuat kesimpulan bahawa keputusan berasaskan data adalah keputusan yang lebih baik dan akibatnya mampu meningkatkan keupayaan sekolah dalam mengenal pasti masalah dan mewujudkan penyelesaian terhadap pencapaian pelajar lemah (Stover, 2003).

Matlamat dan persekitaran organisasi secara keseluruhannya perlu sepadan dengan kepimpinan pemimpin dan gaya membuat keputusan sebagai usaha organisasi untuk berjaya. Samping itu, penyelidikan ke atas membuat keputusan strategik mendedahkan banyak proses bergantung kepada keadaan dalam organisasi dan konteks organisasi (Cray, et al., 2007). Pelbagai faktor pentadbiran boleh mempengaruhi proses membuat keputusan. Menurut Ruby (2006), keadaan seperti jangkaan rakan-rakan dan kejelasan matlamat yang terlibat boleh mempengaruhi proses membuat keputusan.

Begitu juga dengan kepercayaan peribadi dan kepentingan pembuat keputusan. Variasi dalam faktor-faktor ini boleh menyebabkan pembuat keputusan untuk meletakkan nilai moral yang berbeza atau sama kepada proses membuat keputusan. Tambah lagi, kekangan sering diletakkan di sekitar motivasi pembuat keputusan yang bergantung pada kaedah pemimpin untuk mewujudkan standard objektif dan kefahaman yang jelas tentang misi. Grisoni dan Beeby (2007) menyatakan proses membuat keputusan seperti mempunyai kuasa dalam menjalankan kepimpinan. Banyak kajian lepas mengakui bahawa kepimpinan dan gaya membuat keputusan memainkan peranan penting kepada pihak pengurusan sekolah (Sims, 2011). Justeru itu, pelbagai perspektif membolehkan pemimpin mempunyai persepsi yang lebih luas terhadap organisasi, mengembangkan proses membuat keputusan dan meningkatkan pilihan membuat keputusan.

2.4.7 Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan pengajaran yang kini disebut sebagai kepimpinan instruksional sebenarnya mempunyai sejarah yang panjang di mana akar umbi bermula di Amerika Syarikat untuk meningkatkan pencapaian pelajar (Hallinger dan Murphy, 2013). Malah, para cendekiawan (contohnya, Leithwood et al., 2008; Robinson et al., 2008; dan Bryk et al., 2010) mendakwa kepimpinan instruksional adalah pendekatan kepimpinan yang paling lama bertahan selama 30 tahun yang lalu. Minat terhadapnya telah muncul dalam dekad yang lalu, menyambut baik kepentingannya sebagai satu cara untuk memupuk pengajaran dan pembelajaran mampan di sekolah (Bryk et al., 2009 dan Louis et al., 2010).

Di alaf baru, kepimpinan instruksional membantu pemimpin sekolah mengenal pasti visi sekolah, memberi kuasa dan memberi inspirasi kepada guru-guru, dan membuat pembaharuan strategi berasaskan bilik darjah sekolah dalam usaha untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran untuk guru-guru dan pelajar. Kini

pendekatan memberi tumpuan kepada organisasi dan sama banyak kepada individu dengan menggalakkan persekitaran pembelajaran pelajar yang positif, membantu guru dan pelajar dalam memenuhi standard kurikulum, dan menyokong pembelajaran guru dengan pembangunan profesional (Hallinger 2011; 2013).

SKPM (2010) menekankan kepimpinan instruksional bagi menerajui pelaksanaan kurikulum dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang boleh menggalakkan pemupukan budaya belajar warga sekolah. Shahril (2007) memberi maksud kepimpinan instruksional sebagai kepimpinan yang mengutamakan usaha secara langsung atau tidak langsung yang mempengaruhi pendekatan guru mengajar dan menghasilkan pembelajaran serta peningkatan potensi murid. Dapatan *Southern Regional Education Board Publication* dalam artikel yang dihasilkan oleh Casavant et al. (2001) menyatakan tiga strategi penerokaan yang telah digunakan oleh pemimpin sekolah untuk meningkatkan pembelajaran pelajar, iaitu:

- guru sebagai model pembelajaran kepada pelajar,
- menyediakan alasan yang kukuh untuk orang lain belajar (menggalakkan harapan tinggi pelajar dan tahap tinggi pengajaran guru), dan
- mewujudkan persekitaran yang membimbing pertumbuhan berterusan yang selamat, positif dan menyokong.

Jorah (2009) memperolehi dapatan yang menunjukkan pengetua kanan dan pengetua biasa mengamalkan kepimpinan pengajaran secara lebih dominan berbanding dengan kepimpinan transformasional dan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas komitmen guru masing-masing. Pengetua sekolah sebagai pemimpin instruksional dalam mengurus pengajaran dan menyelaras kurikulum sekolah adalah tambahan kepada pemahaman dan amalan tradisional yang membabitkan pengetua hanya dalam aspek-aspek penyeliaan dan penilaian. Oleh itu, pengetua perlu berkongsi kepimpinan

supaya bersama-sama dengan guru menyelaraskan kurikulum dan memantau kemajuan pelajar (Baharom et al., 2009).

Abdul Said Ambotong telah menulis artikel dalam akhbar Utusan Borneo bertarikh 5 Oktober 2011 yang bertajuk 'Pelajar Didahulukan, Kecemerlangan Diutamakan' yang menekankan kepentingan kepimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin sekolah. Beliau mengutarakan bentuk kepimpinan ini boleh menggerakkan dan merangsang ahli dalam organisasi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan dengan perkongsian dan penghayatan nilai kepimpinan tersebut.

Menurut Hatch (2015), kajian keberkesanan sekolah muncul semenjak 1970an dan dapatan menunjukkan keberkesanan sekolah hanya berlaku jika adanya perubahan pada pemimpin sekolah sebagai pemimpin instruksional yang memfokuskan dalam pelaksanaan program pengajaran yang efektif. Perkara sama turut dibincangkan oleh McNulty (2005) yang menyatakan fokus pemimpin sekolah perlu diperbaharui dengan kepimpinan instruksional yang mampu membantu urusan pentadbiran sekolah.

Kouzes dan Posner (2007) maklum kredibiliti sebagai asas bagi kepimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang berwibawa dalam pengajaran dan pembelajaran, mereka perlukan kecekapan dan pengetahuan profesional yang tinggi (Robinson, 2006). Munro (2005) berpendapat bahawa pemimpin perlu menjadi "pakar-pakar pembelajaran" (experts of learning) dan juga "pakar-pakar dalam pembelajaran" (experts in learning). Leithwood dan rakan-rakannya (Leithwood et al., 2004; dan Leithwood, 2007) mendapati pengetua mempengaruhi hasil pembelajaran pelajar dengan cara tidak langsung melalui membangunkan keupayaan guru-guru mereka, mewujudkan persekitaran pembelajaran produktif, mewujudkan budaya sekolah yang positif dan berfokuskan pembelajaran, dan menghapuskan halangan kepada keberkesanan guru dan pembelajaran pelajar.

Ramai penyelidik telah menekankan kepentingan kepimpinan pengajaran dengan beranggapan hasil pembelajaran akan bertambah baik jika pengetua dapat meluangkan lebih banyak masa pada tugas-tugas yang diberi ke arah proses yang utama. Penyelidikan sedemikian bukan sahaja kepada pembentukan konsep kepimpinan pengajaran tetapi juga untuk beberapa siri kajian yang memberi tumpuan kepada tingkah laku pengetua sekolah yang mempunyai pencapaian melebihi jangkaan (Krüger, 2009).

Horng (2010) menegaskan kepimpinan instruksional yang tradisional memupuk kepimpinan sekolah dalam aspek pengajaran dan pembelajaran dengan penekanan seorang pengetua mementor guru dan melawat bilik darjah. Pendekatan ini tidak lagi sesuai kerana bukan pengetua sahaja mempunyai asas pengetahuan kurikulum untuk menjadi mentor kepada semua guru mata pelajaran, malah pentadbir lain boleh turut menjadi mentor. Ini kerana pengetua sebenarnya tidak mempunyai masa yang cukup untuk setiap hari memantau kelas mentee mereka. Oleh itu, pendekatan yang lebih inovatif dan mampan bagi kepimpinan instruksional telah wujud dalam pengurusan organisasi untuk penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran dari hari ke hari (Horng 2010). Secara khusus, pengetua boleh mempengaruhi pembelajaran pelajar melalui pengurusan organisasi yang melibatkan guru-guru yang memastikan sokongan yang mereka perlukan untuk berjaya di dalam kelas dengan memperuntukkan belanjawan dan sumber, dan dengan memupuk kerja yang positif serta persekitaran pembelajaran.

Begitu juga dengan kajian Stanford (2010) yang menunjukkan masa yang digunakan oleh pengetua untuk pemerhatian atau penyeliaan dalam bilik darjah adalah sedikit atau tidak sama sekali tiada kesan dalam meningkatkan prestasi pelajar. Malah, kajian Ing (2008) juga menunjukkan masa yang dihabiskan untuk pemerhatian dan aktiviti pengajaran tidak menambah baik iklim sekolah atau pencapaian pelajar. *Wallace*

Foundation (2010) telah menjalankan kajian selama enam tahun kepimpinan sekolah dan mendapati bahawa pengetua mempengaruhi pembelajaran pelajar dengan memupuk motivasi guru serta keadaan yang menyokong pengajaran guru.

Sebagai pemimpin, ia menjadi tanggungjawab utama untuk memainkan peranan penting dalam mempengaruhi dan meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Glanz, 2006). Amalan mengajar ini adalah lebih ketara di sekolah rendah daripada sekolah menengah (Grady, 1990). Guru akan menghormati seseorang pemimpin yang dapat mengenal pasti keadaan yang dialami oleh mereka semasa mengajar serta sentiasa memaklumkan isu-isu semasa dalam kelas (Wejr, 2010).

2.4.8 Perkongsian Kepimpinan

Pemimpin sekolah tidak mampu melakukan semua kerja seorang diri. Lagipun perkongsian kepimpinan memupuk warga sekolah sedar tanggungjawab bersama dalam mengurus sekolah (SKPM, 2010). Perkongsian kepimpinan didefinisikan sebagai "kegiatan kepimpinan oleh pemimpin, pengikut, dan konteks sekolah" (Scribner et al., 2007). Kepimpinan dipelajari dan dikongsi, bukan hak kelahiran atau bertakhta. Lantarnya, pentadbir sekolah perlu memastikan setiap staf terlibat bersama dalam pemanduan ke arah kecemerlangan organisasi (Lovely, 2005). Pengetua sekolah mengakui yang mereka terpaksa berkongsi tanggungjawab kepimpinan dengan mengupayakan sebahagian tugas kepada orang bawahan. Walaupun begitu, pengetua beranggapan bahawa mereka masih bertanggungjawab sepenuhnya terhadap tugas yang diupayakan, dengan itu pemantauan pelaksanaan tugas dibuat dari semasa ke semasa.

Perkongsian kepimpinan adalah satu peralihan daripada satu kuasa hierarki berorientasikan organisasi dan individu kepada pendekatan interaktif dalam membuat pertimbangan berkongsi (Kakabadse dan Kakabadse, 2004). Adalah penting pemimpin sekolah cukup yakin untuk membenarkan orang lain bekerja bersama mereka dan tidak

diancam dengan bakat yang akan datang. Pemimpin tidak perlu mempromosikan kebolehan dan prestasi mereka sendiri dan menumpukan perhatian kepada prestasi yang dikongsi memberi manfaat kepada semua pemegang kepentingan organisasi mereka (Davies et al., 2007).

Kepimpinan tidak lagi dianggap sebagai pegangan pemimpin sahaja, tetapi penyertaan dalam membuat keputusan bermula dari ahli-ahli komuniti sekolah yang lain. Ahli-ahli pasukan kepimpinan yang mengambil bahagian dalam membuat keputusan mampu meningkatkan pemahaman dan komitmen mereka kepada peringkat pelaksanaan seperti yang dirancang (Yukl, 2006). Literatur tentang hubungan antara gaya kepimpinan dan keberkesanan membuat keputusan secara amnya mencadangkan perkongsian kepimpinan menyumbang kepada proses membuat keputusan secara positif. Walau bagaimanapun, kekangan di sekolah sebenarnya sering menghalang mencapai matlamat untuk membangunkan kepimpinan bersama. Sesetengah pentadbir dan guru lebih suka pentadbiran dan pengajaran kekal berasingan. Sesetengah pengetua mendapati tugas untuk membangunkan perkongsian kepimpinan di sekolah adalah sukar. Malah sebilangan lagi pemimpin tidak selesai dalam membuat keputusan secara bersendirian berbanding dengan membuat keputusan secara kolaboratif (Brown, Anfara, & Gross, 2002). Oleh itu, kebanyakan pengetua hari ini percaya kepimpinan perlu dikongsi, dan mereka berusaha untuk mewujudkan persekitaran kolaboratif di mana keputusan yang lebih baik boleh dibuat untuk pencapaian pelajar.

Idea untuk memperkasakan adalah berlandaskan tanggapan bahawa pemimpin sekolah perlu bertindak sebagai agen perubahan, memberi kuasa kepada pengikut untuk merealisasikan potensi mereka dan seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi serta keupayaan untuk menyusun semula sekolah-sekolah. Amalan memperkasakan memerlukan pemimpin sekolah kurang menggunakan kuasa

mengawal staf dan menjadi lebih bersedia untuk berkongsi kuasa jawatan mereka dengan orang lain (Grønn, 2002 dan Spillane, 2006).

Model baru untuk kepimpinan bersama menggesa satu bentuk penyertaan dalam membuat keputusan (Murphy dan Louis, 1994) yang akan memperluaskan peranan dan tanggungjawab guru dan kakitangan dalam penambahbaikan sekolah. Lai (2007) menerokai pengaruh kepimpinan, amalan, dan kesan berhubung dengan perubahan sekolah. Kajian tersebut membuat kesimpulan bahawa kepimpinan pengetua boleh memberi impak yang kuat terhadap penambahbaikan sekolah dan kepimpinan yang berkesan menyumbang dengan ketara dan positif kepada semangat sekolah, komitmen kerja, pembangunan bakat beberapa pelajar, dan sokongan daripada agensi-agensi kerajaan tempatan.

Menurut Abdul Ghani (2009), kejayaan sekolah adalah disebabkan oleh kepimpinan sekolah yang mampu menggerakkan budaya kecemerlangan. Dengan kepelbagaian tugas dan tanggungjawab yang dipimpin dan dipikul oleh pengetua, tugas-tugas dan tanggungjawab tersebut perlu diagihkan serta dikongsi kepada guru-guru sekolah dibawahnya. Dalam hal ini, Fullan (2007) menegaskan bahawa sesebuah organisasi tidak akan dapat berkembang maju jika hanya diurus oleh seorang pemimpin tetapi memerlukan pelbagai pemimpin di setiap peringkat organisasi. Maka di sini berlaku peralihan tanggungjawab daripada konsep peranan seorang pemimpin kepada konsep transformasi kepimpinan yang diagih dan dikongsi kepada kumpulan guru-guru atau warga organisasi sekolah yang lain. Sims (2011) mengulas pernyataan bahawa kebanyakan pengetua hari ini percaya kepimpinan perlu dikongsi, dan berusaha untuk mewujudkan persekitaran kerjasama membolehkan keputusan yang lebih baik boleh dibuat bagi kepentingan pencapaian pelajar. Menurut Gunter (2001), kepimpinan sekolah boleh dikongsi kepada guru-guru lain mengikut kepakaran masing-masing dalam situasi yang berbeza-beza untuk mengelak bebanan tugas kepada seorang

individu sahaja. Amalan perkongsian kepimpinan sedemikian boleh melahirkan sumber guru yang lebih berkualiti.

Sebenarnya, amalan perkongsian kepimpinan adalah salah satu cara yang boleh melatih guru untuk menjadi pengurus atau pemimpin pada masa depan. Amalan ini juga memberi peluang dan ruang untuk guru belajar mengurus dan berinteraksi dengan berkesan, mampu dan bijak membuat keputusan secara partisipatif untuk menentukan cara dan strategi bagi meningkatkan pencapaian pelajar dan keberkesanan sekolah. Menurut Brumm dan Drury (2013), penglibatan 80-90 % subordinat bersama pemimpin menghasilkan kejayaan organisasi. Rhodes dan Brundrett (2006) memaklumkan bahawa perkongsian kepimpinan adalah salah satu teknik untuk mengidentifikasi bakat kepimpinan staf lain dalam organisasi sekolah.

Sikap pengetua yang lebih memberi kepercayaan dan keyakinan kepada guru-guru akan terbina keberkesanan dan kejayaan tugas yang diharapkan (Sergiovanni, 2007). Begitu juga pendapat Helterbran (2010), penambahbaikan sekolah yang berkesan memerlukan amalan kepimpinan diberi ruang untuk dikongsi terutamanya dalam kalangan guru untuk turut sama dengan pengetua mengurus dan memimpin organisasi sekolah demi pembangunan diri dan pencapaian pelajar. Menurut Christy (2008) dan MacBeath (2009), perkongsian tanggungjawab yang tinggi boleh membentuk satu hubungan simbiotik yang dapat menyebarkan amalan kepimpinan terutamanya dalam kalangan guru-guru.

2.5 Teori yang berkaitan dengan Kepimpinan dan Hala Tuju

Kementerian Pendidikan Malaysia melihat tahap kecemerlangan sekolah melalui penarafan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Berdasarkan kepada Akta Pendidikan 1996 subseksyen 117(a), Ketua Nazir Sekolah (KNS) diberi tanggungjawab untuk memastikan standard pengajaran yang memuaskan diutamakan dalam semua

institusi pendidikan. Walaupun subseksyen 117(a) berfokus kepada bidang pengajaran, namun bidang pengurusan institusi pendidikan juga termaktub dalam skop kewajipan KNS dan Nazir Sekolah seperti yang diperuntukkan dalam subseksyen 117(b), (c), (d) dan subseksyen 121.

Sejarah SKPM bermula pada tahun 2008 apabila Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) telah memperkenalkan mekanisme yang lebih sistematik untuk menetapkan satu standard bagi meningkatkan kualiti pendidikan di institusi pendidikan secara berterusan kepada tahap tinggi. Mekanisme tersebut dinamakan Sistem Pemastian Peningkatan Standard Tinggi Kualiti Pendidikan atau disebut juga sebagai Standard Tinggi Kualiti Pendidikan (STKP). Selepas dua tahun pelaksanaannya, terdapat keperluan untuk mengkaji semula dan melakukan penambahbaikan kepada STKP. Berdasarkan maklum balas daripada sekolah, didapati STKP terlalu teknikal dan mengambil banyak masa untuk dilaksanakan. Sehubungan itu, JNJK mengambil inisiatif untuk mengkaji dan mengolah semula STKP.

Hasil kajian dan pengolahan semula STKP, JNJK telah menghasilkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah (SKPM-Sekolah) yang lebih ringkas dan mudah pada tahun 2003. SKPM-Sekolah digunakan oleh JNJK dan bahagian lain KPM untuk memeriksa dan menilai sekolah. Sekolah pula menggunakan SKPM-Sekolah untuk mengenal pasti kekuatan, kelemahan dan isu yang dihadapi melalui Penarafan Kendiri Sekolah (PKS). Maklumat ini dijadikan asas untuk sekolah melakukan penambahbaikan secara berterusan.

Perubahan terkini yang berlaku dalam bidang pendidikan seperti Transformasi Pendidikan dan Bidang Keberhasilan Utama Negara [*National Key Result Areas (NKRA)*] berkaitan pendidikan, penggunaan SKPM bertambah meluas dan semakin penting. Sebagai kesinambungan dengan SKPM-Sekolah (2003), SKPM 2010 yang lebih mantap digubal. Bagi memastikan skop dan kandungan SKPM 2010 menyeluruh

dan relevan, beberapa perkara dilaksanakan. Antaranya ialah (i) membuat rujukan terhadap pelbagai standard berkaitan pendidikan dari dalam dan luar negara; (ii) membuat rujukan terhadap dokumen, buku dan literatur terutamanya yang berkaitan kepimpinan, pengurusan dan pedagogi; (iii) memperoleh pandangan dan maklumbalas daripada Nazir Sekolah, pegawai Bahagian KPM, pengetua, guru besar, guru cemerlang, guru, kesatuan guru, pakar dalam bidang pendidikan khususnya pengukuran dan penilaian dari universiti tempatan, *McKinsey & Co.* sebagai perunding NKRA, pegawai dari *Performance Management and Delivery Unit* (PEMANDU) dan Pegawai Pengurusan tertinggi KPM; dan (iv) melakukan kajian rintis di pelbagai jenis dan kategori sekolah di seluruh negara untuk memastikan kesahan, kebolehpercayaan dan praktikaliti SKPM 2010.

Oleh yang sedemikian, konsep asas SKPM 2010 merujuk kepada Model Sekolah Berkesan (Mortimore, 1995) dan Model Penaziran Kemenjadian Murid yang telah dikemukakan dalam Hala Tuju JNJK 2010 - 2015 (JNJK, 2009). Model Sekolah Berkesan adalah berteraskan Teori Sistem. Teori ini menyatakan bahawa sesuatu organisasi seperti sekolah yang wujud dalam suatu persekitaran terdiri daripada pelbagai elemen yang memiliki ciri-ciri tertentu dan mempunyai hubungan antara satu sama lain. Elemen (input) yang berinteraksi (proses) antara satu sama lain secara berterusan menghasilkan impak (*output*). Dalam konteks sekolah, impak dilihat dalam kemenjadian murid. Dalam Model Sekolah Berkesan semua *input* di sekolah diurus secara optimum untuk menghasilkan *output* yang cemerlang. Antara *input* tersebut ialah sumber manusia, sumber kewangan, sumber pendidikan dan kemudahan fizikal. Proses adalah berkaitan cara sumber diolah dan dimanfaatkan untuk menghasilkan *output*, iaitu kemenjadian murid.

Model Penaziran Kemenjadian Murid yang dirangka oleh JNJK mengambil kira hasrat yang dinyatakan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan tugas teras, tabung

ilmu, pengalaman serta amalan penaziran. Berdasarkan konsep model berkenaan, setiap unsur, gerak kerja serta penggemblengan sumber di institusi pendidikan memberi sumbangan ke arah kemenjadian murid. Faktor penyumbang kepada proses pembelajaran yang menentukan corak kemenjadian murid ialah kepimpinan dan pengurusan institusi pendidikan, profesionalisme keguruan, pengurusan kurikulum dan kokurikulum, prasarana dan sumber pendidikan, pembangunan sahsiah dan kebajikan, penglibatan komuniti dalam pendidikan, dan juga pembelajaran, pengajaran dan penilaian. Oleh itu, SKPM 2010 digubal melibatkan lima standard, iaitu:

- Standard 1: Kepimpinan dan Hala Tuju
- Standard 2: Pengurusan Organisasi
- Standard 3: Pengurusan Kurikulum, Kokurikulum dan Sukan, dan Hal Ehwal Murid
- Standard 4: Pembelajaran dan Pengajaran
- Standard 5: Kemenjadian Murid

Kelima-lima standard tersebut digunakan untuk mengukur tahap kecemerlangan sekolah. Oleh kerana penyelidik melihat pada Standard 1 sahaja, iaitu kepimpinan dan hala tuju sebagai pengukuran tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah, standard-standard lain tidak dibincangkan. Terdapat lapan aspek yang dinilai di bawah Standard 1 dan di antaranya ialah:

- Gaya kepimpinan
- Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju
- Kemahiran Komunikasi
- Kemahiran Merancang
- Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah
- Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah
- Kepimpinan Instruksional
- Perkongsian Kepimpinan

2.6 Bakat Kepimpinan

Bakat kepimpinan adalah suatu konsep yang agak baru sebagai isu pengurusan strategik (Brandt, 2011). Secara umum, bakat bermaksud suatu kebolehan seseorang yang unik. Jika dikaitkan dengan aktiviti seperti bakat nyanyi atau bakat bermain bola, bakat membayangkan tahap kompetensi yang dimiliki oleh seseorang (Davies, 2007). Dr Avul Pakir Jainulabdeen Abdul Kalam pernah mengatakan,

"All of us do not have equal talent. But, all of us have an equal opportunity to develop our talents."

Maksudnya, seseorang mestilah menggunakan peluang-peluang yang ada untuk meningkatkan bakat pada diri mereka. Berdasarkan pada wikipedia, terma Pengurusan Bakat diperkenalkan ke Dunia oleh *McKinsey & Company* pada pertengahan tahun 1990an dan ia adalah istilah profesional yang semakin popular sekarang. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007)* mendefinisikan pengurusan bakat sebagai fokus terhadap setiap individu dalam kalangan staf yang boleh memberi perubahan positif terhadap prestasi organisasi ataupun yang mempunyai potensi untuk membuat perubahan pada satu ketika pada masa akan datang. Dalam buku *Talent Management in Education* oleh Davies & Davies (2011), konsep pengurusan bakat dalam pendidikan disamakan dengan bakat kepimpinan sebab membawa maksud yang sama.

Baru-baru ini pengurusan bakat (Blass, 2007; Gander, 2008; Ford, 2010) dianggap sebagai strategi utama untuk memastikan pemimpin yang berkesan dilatih dan boleh diletakkan di tempat yang diperlukan. Bakat kepimpinan ditonjolkan sebagai satu unsur yang kritikal tetapi akan menjadi kebaikan untuk organisasi bersaing (Makela, Bjorkman dan Ehrnrooth, 2010).

Berger dan Berger (2011) membincangkan secara umum cara bakat diuruskan dan menganggap semua orang adalah berbakat yang boleh dikenalpasti dan tidak saling bergantung dengan bakat lain. Tambahan lagi, sesuatu organisasi mempromosikan pengurusan bakat kepimpinan secara efektif dengan mengkategorikan staf dan membangunkan pelaburan terhadap prestasi dan potensi yang tinggi dalam kalangan staf.

Deloitte Consulting dalam buku *Smart is not enough* (Alan, 2007), melontarkan data yang mengatakan dilema akan berlaku dalam abad ke-21 iaitu 60% pekerjaan baru memerlukan skil di mana hanya 20% sahaja yang ada skil tersebut pada masa kini. Kekurangan staf menyebabkan terpaksa melihat pada bakat merentas pasaran global. Banyak syarikat membelanjakan 50 kali ganda lebih untuk merekrut pekerja baru berbanding dengan latihan kerja untuk pekerja yang sedia ada. Ini adalah satu kesilapan besar yang berlaku dalam sesebuah organisasi. Pengurus perlu mengubah pemikiran mereka dengan membangunkan kemahiran staf melalui latihan kerja sebagai satu jalan penyelesaian bagi organisasi (Alan, 2007).

Menurut pakar motivasi kepimpinan, Maxwell (1999) menegaskan mengenai kemampuan seseorang dalam meningkatkan keupayaan mereka lebih kurang dua mata jika diberi skala antara satu hingga 10. Dua mata ini adalah hasil usaha keras bagi membangun sesuatu kemahiran. Bakat yang ada sahaja perlu dibangunkan, bukan pada kelemahan seseorang. Maxwell dalam buku *The 21 Indispensable Qualities of a Leader* menyatakan 70 peratus adalah perlu diberi perhatian bagi bakat serta kelebihan semulajadi seseorang, 25 peratus perhatian kepada perkara-perkara baru dan memperuntukkan 5 peratus perhatian kepada kelemahan.

Kouzes dan Posner (2011) membandingkan dapatan tentang sifat-sifat pemimpin antara tahun 1987 dan 2010 mengenai sikap pemimpin yang dikagumi. Lima sikap yang kerap dihubungkan dengan pemimpin yang dikagumi adalah kejujuran,

berpandangan jauh, keupayaan memberi inspirasi, kecekapan dan kecerdasan. Bakat menjadi penapis di mana pengetahuan dan skil ditransformasikan kepada tindakan.

Satu formula dibentuk untuk mempamerkan trend baru sebagai perspektif seperti dibawah:

$$\frac{\text{Pengetahuan} + \text{Skil} + \text{Bakat} + \text{Sikap} + \text{Nilai-Nilai Peribadi}}{\text{Kekuatan Peribadi} + \text{Nilai-Nilai Organisasi}} = \text{Tindakan}$$

Pandangan secara tradisional tentang sifat pemimpin hanya melibatkan pengetahuan, sikap dan skil tetapi dapatan kajian terkini menunjukkan proses yang lebih kompleks (Rowitz, 2013). Pekerja yang berbakat didorong oleh peluang-peluang pekerjaan dan pembangunan kerjaya. Apabila pekerja melihat prestasi cemerlang diberi ganjaran dengan peluang-peluang kerjaya dan kemajuan, pekerja tersebut akan aktif melibatkan diri dan kekal dalam organisasi yang sama (Deloitte dan Touche, 2006). Ahmad Naim Jaafar dan Saiful Izzuan Hussain (2009) menyatakan empat peringkat dalam membangunkan bakat, iaitu:

- Mengenal pasti bakat semula jadi

Bakat semulajadi adalah kebolehan dan keupayaan tertentu yang tidak memerlukan banyak latihan dan pendedahan bagi dikenalpasti kewujudannya. Namun, ia bukannya bermaksud seseorang itu berbakat secara tiba-tiba selepas lahir. Terdapat tiga jenis bakat semula jadi. Antaranya,

- Ekspresif membolehkan bakat jelas kelihatan daripada tingkah laku seseorang.
- Dominan pula seseorang menunjukkan minat dan kebolehan melalui kerjaya ataupun pekerjaannya, dan
- Relatif adalah secara senyap memiliki bakat tertentu.

- Peringkat membangunkan bakat semulajadi menjadi bakat kompetitif.

Seseorang itu secara semulajadi secara sedar atau tidak, tidak mampu membawa kepada kejayaan. Kualiti peribadi yang membolehkan individu memiliki bakat kompetitif yang boleh membangunkan bakat mereka. Bakat kompetitif terbentuk daripada gabungan tiga perkara iaitu bakat, ilmu, dan kemahiran. Bakat bermaksud kemahiran semulajadi seseorang dari segi pemikiran, perasaan ataupun perlakuan. Ilmu adalah fakta ataupun pengajaran yang dipelajari. Kemahiran didefinisikan sebagai langkah-langkah yang diambil untuk sesuatu aktiviti.

- Peringkat membangunkan bakat kompetitif menjadi bakat strategik

Bakat strategik berlaku secara tidak langsung dalam perhubungan dan interaksi dengan pelbagai manusia. Apabila sudah berbakat kompetitif, seseorang itu berpeluang jumpa dengan orang yang mempunyai bakat yang sama dan mula merancang secara strategik untuk membangunkan bakat.

- Peringkat membangunkan bakat strategik menjadi bakat mapan.

Ramai orang mempunyai bakat tetapi bukan semua mampu membangunkannya menjadi sumber kejayaan. Maksud membangunkan bakat mapan ialah seseorang yang melalui proses menjadikan bakat sebagai pelaburan jangka panjang.

Xin Chuai et al. (2008) mengidentifikasikan persamaan dan perbezaan antara pengurusan bakat dengan pengurusan sumber manusia tradisional. Persamaan yang ada, pengurusan bakat menumpukan pekerja yang dipilih adalah tepat dalam pekerjaan yang betul di persekitaran sesuai yang mampu meningkatkan prestasi. Kedua-duanya menguruskan manusia. Perbezaan pendapat tentang pengurusan bakat hanya fokus kepada staf yang berbakat dalam organisasinya tetapi pengurusan sumber manusia melihat semua staf dalam organisasinya.

Bakat merujuk kepada staf dalam pekerjaan kritikal yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah organisasi. Menurut Edward dan Lawler (2008), staf sedemikian

mampu memberi prestasi organisasi yang signifikan. Elegbe (2010) menyatakan orang yang berbakat adalah istimewa kerana mempunyai potensi kepimpinan. Manakala pendapat Walker (2002) berbeza sedikit yang mengatakan potensi staf hanya dapat ditingkatkan jika diberi peluang untuk belajar, membangun dan memenuhi potensi mereka.

Ingham (2006) mengutarakan tentang definasi bakat kepimpinan. Menurut beliau, tidak ada definasi yang universal bagi bakat kepimpinan sebab setiap organisasi memerlukan bakat yang berbeza bergantung kepada strategi perniagaan organisasi, jenis firma, dan persekitaran persaingan organisasinya. Shuai Zhang dan David Bright (2012) mengatakan bakat kepimpinan dinilai dengan tiga pembolehubah, iaitu membezakan bakat staf dengan mengukur prestasi dulu dan kini, potensi serta kompetensi. Ditambah lagi, kriteria mendefinisikan bakat kepimpinan melibatkan kepercayaan dan perkongsian visi, harmoni sesama staf meningkatkan komunikasi dalaman dan keseluruhan organisasi beroperasi secara efektif. Begitu juga pendapat Cheese, Thomas, dan Craig (2008) yang mengatakan orang yang mempunyai bakat kepimpinan adalah kurang bernilai jika bakat tidak diujarkan dengan matlamat organisasi.

Identifikasi bakat kepimpinan adalah mantap dalam banyak organisasi komersil dan merupakan sebahagian daripada keseluruhan perancangan penggantian kepimpinan (*succession planning*) dan pengurusanannya. Ini biasanya melibatkan organisasi mengambil pandangan jangka panjang supaya keperluan kepimpinan masa depan boleh ditangani. Ia juga melibatkan perkembangan kerjaya yang disasarkan dengan baik untuk individu yang berbakat dan pegawai kanan bekerja bersama-sama untuk mengenali potensi kepimpinan orang lain (Wolfe, 1996; McCall, 1998; Hirsch, 2000; Byham et al., 2003). Kebanyakan program perancangan dan pengurusan penggantian merupakan pusat untuk menilai potensi individu (Rothwell, 2005). Kini, dalam sektor sekolah, Fink dan Brayman (2006) telah mencadangkan bahawa penglibatan dengan

perancangan penggantian pemimpin perlu menghubungkan mekanisme identifikasi bakat kepemimpinan, pengambilan, penyediaan, penempatan, induksi dan pembangunan profesional berterusan.

Quinn et al. (2006) telah mula mengemukakan soalan tentang sifat semulajadi pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang diperlukan untuk menyokong potensi kepemimpinan dan keinginan. Dapatan menunjukkan lebih 50 peratus daripada responden mengenal pasti ciri-ciri indikator bakat kepemimpinan dalam setiap kes, iaitu kemahiran kakitangan, kemahiran komunikasi, visi dan penghormatan kakitangan. Ciri-ciri pada kedudukan terendah, iaitu kurang daripada 10% responden adalah seorang guru yang berwibawa, mempunyai pengetahuan subjek yang baik, mempunyai pengalaman projek kepemimpinan, mempunyai aura, menunjukkan cita-cita dan akses kursus-kursus pembangunan, dan memberi hasil yang menarik. Guru sedemikian yang merupakan ciri-ciri umum yang diiktiraf sebagai pra-syarat penting untuk peranan pemimpin dalam pendidikan. Menurut Rhodes dan Brundrett (2006), ini mungkin responden adalah asimilasi pra-kepemimpinan pemimpin yang dinilai dan dengan itu memihak ciri-ciri lain yang penting. Lagipun, memberikan 'pengalaman kepemimpinan projek' dan membenarkan 'mengakses kursus pembangunan' sering dianggap sebagai mekanisme yang digunakan di sekolah-sekolah untuk memupuk bakat kepemimpinan dan pembangunan (Rhodes dan Brundrett, 2006).

Collings dan Mellahi (2009) yang memberi penekanan kepada identifikasi jawatan penting mempunyai potensi untuk memberi kesan kepada kelebihan daya saing sebuah organisasi. Pekerja yang berbakat dikenal pasti dan dibangunkan untuk mengisi jawatan-jawatan penting. Oleh itu, fokus pengurusan bakat harus menjadi pembangunan kumpulan bakat penyandang berpotensi dan berprestasi tinggi untuk mengisi jawatan-jawatan utama yang mampu memberi kesan kepada kelebihan daya saing sesebuah organisasi. Menurut Collings dan Mellahi lagi, pengurusan bakat boleh meningkatkan

prestasi organisasi dengan mengenal pasti kedudukan penting seseorang dalam organisasi.

2.6.1 Dimensi Tujuan

Dimensi tujuan merangkumi dua tema kecil bakat iaitu misi dan tanggungjawab yang perlu ada dalam pengurusan sekolah. Beberapa tahun kebelakangan ini, perspektif pemikiran baru telah dibangunkan yang berkaitan dengan penggubalan kompetensi. Pada masa ini, tumpuan diberikan kepada visi pemimpin sekolah dan model mental lebih daripada kemahiran kepimpinan.

2.6.1.1 Misi

Misi bermaksud kepercayaan yang jelas terhadap tujuan dan nilai pendidikan serta kerap berkomunikasi mengenainya menunjukkan komitmen "sepanjang hayat" kepada pendidikan dan profesion perguruan. Juga didefinisikan sebagai suatu pernyataan yang jelas dari segi cara, pendekatan, atau kaedah bagi merealisasikan visi sesebuah sekolah (Shahril, 2007). Hasil kajian Michaels (2001) menunjukkan 91% subordinat mahukan pemimpin mereka mengamalkan orientasi prestasi organisasi seperti misi yang menginspirasi mereka.

2.6.1.2 Tanggungjawab

Pemimpin yang bertanggungjawab bermaksud bukan orang yang "beri tanggungjawab kepada lain" tetapi mengambil tanggungjawab peribadi dan buat susulan ke atas komitmen dan kewajipannya. Menurut Baharom, et al., (2009), pemimpin sekolah yang bertanggungjawab sentiasa mengulangi aspek kualiti yang hendak dicapai bersesuaian dengan objektif sekolah ke arah menjadikan sekolah yang cemerlang.

2.6.2 Dimensi Hala Tuju

Dimensi hala tuju melihat pada bakat yang melibatkan fokus, konsep, kesedaran sekolah dan komunikasi semasa mentadbir di sekolah.

2.6.2.1 Fokus

Bakat fokus seseorang mempunyai pelan jangka panjang untuk sekolah selaras dengan kerjaya dan kehidupan peribadi. Mereka mempunyai kecenderungan semula jadi untuk merancang lebih awal, sering menjangkakan peristiwa dan membangunkan jangkaan dalam perancangan.

2.6.2.2 Konsep

Pemimpin sekolah yang berkonsep tinggi sentiasa memikirkan idea-idea baru. Mereka menghabiskan masa memikirkan cara-cara baru untuk melakukan pelbagai perkara dan kemungkinan yang berbeza.

2.6.2.3 Kesedaran Sekolah

Keupayaan seseorang pemimpin sekolah yang boleh merasakan apa yang sedang berlaku di sekolah melalui interaksi dan penglibatan dengan komuniti sekitar, guru-guru dan ibu bapa. Ini membolehkan seseorang itu sentiasa peka tentang isu-isu utama polisi dan prinsip di sekolah.

2.6.2.4 Komunikasi

Pemimpin sekolah yang berbakat dengan tema komunikasi mempunyai keupayaan intrinsik untuk meletakkan pemikiran mereka ke dalam bentuk kata-kata, mampu untuk "menghubungkan" dan merangsang warga sekolah. Pada masa yang sama mereka adalah pendengar yang berkesan, memahami idea-idea, bertanggungjawab dan mengambil pandangan orang lain. Menurut Booth (2008), kejayaan organisasi berkait rapat dengan keberkesanan komunikasi seorang pengurus.

2.6.3 Dimensi Motivasi dan Autoriti

Dimensi ini melihat keupayaan pemimpin sekolah dari segi bakat pencapai, pengaktif dan arahan dalam mentadbir organisasi sendiri.

2.6.3.1 Pencapai

Bakat pencapai ataupun *achiever* adalah pemimpin yang sentiasa cenderung untuk menjadi sibuk dan aktif memberi dorongan kepada subordinat supaya dapat mencetuskan motivasi bagi mempertingkatkan keinsafan dan kesedaran tentang matlamat organisasi yang hendak dicapai.

2.6.3.2 Pengaktif

Bakat pengaktif membuatkan sesuatu perkara berlaku dan suka melihat kemajuan. Sememangnya kompetitif, mempunyai sikap "let's do it" dan suka untuk menang. Apabila berhadapan dengan masalah, mereka akan berusaha untuk menyelesaikan. Bass dan Avolio (1999) menjelaskan bakat pengaktif ataupun *activator* sebagai sifat kepimpinan yang secara aktif mendorong subordinat melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru.

2.6.3.3 Arahan

Secara semula jadi bakat arahan menjadikan seseorang pemimpin sekolah tegas. Mereka mengalami kesukaran sedikit dalam menggunakan pengaruh mereka tetapi gabungan dengan tema tanggungjawab membolehkan pemimpin sekolah untuk menggubal nilai-nilai dan prinsip-prinsip mereka. Mereka melihat diri mereka sebagai pemimpin bukan pengikut.

2.6.4 Dimensi Hubungan

Dimensi hubungan merangkumi bakat sebagai penghubung, empati, persepsi sendiri dan pembangun kepada staf dalam mentadbir pengurusan di sekolah sendiri.

2.6.4.1 Penghubung

Bakat ini membolehkan pemimpin mudah didampingi dengan orang-orang kerana kualiti perhubungan individu yang wujud, mempunyai sikap terbuka, menyokong dan positif mengenai orang. Pada tahap peribadi, mereka sering bertindak sebagai pembimbing dan mentor kepada rakan-rakan sepejabat dan pada masa yang sama memperolehi ramai sahabat.

2.6.4.2 Empati

Menurut Goleman, Boyatzis dan McKee (2002), kehebatan seseorang pemimpin itu bergantung kepada keupayaan membaca perasaan manusia lain di tempat kerja. Goleman (2005) juga menyatakan pemimpin yang mempunyai bakat empati adalah pemimpin yang boleh memimpin dan berupaya untuk mengambil hati subordinat. Covey (2004) turut setuju sikap berempati merupakan kekuatan kepimpinan dalam semua peringkat organisasi. Satu kajian baru-baru ini mendapati bahawa Teori Pertukaran pemimpin-ahli ataupun *Leader-member exchange* (LMX) berkorelasi lebih dengan tingkah laku berorientasikan hubungan berbanding dengan lain-lain jenis tingkah laku kepimpinan (Yukl et al., 2009).

Tingkah laku berorientasikan hubungan termasuk memberi sokongan psikologi, mengenal pasti sumbangan subordinat, membangunkan skil subordinat, berunding dengan subordinat untuk belajar tentang idea dan kebimbangan mereka, dan mengagihkan lebih kuasa dan tanggungjawab kepada subordinat. Dua ciri pemimpin lain yang muncul bagi pembangunan hubungan pertukaran asing yang memihak melibatkan kemahiran pemimpin dan nilai-nilai dan bukan tingkah laku pemimpin. Empati adalah keupayaan untuk mengenali dan memahami emosi dan perasaan orang lain, dan kemahiran interpersonal ini memudahkan untuk membangunkan hubungan kerjasama saling mempercayai dengan subordinat.

Satu kajian terhadap pelajar dalam latihan pusat penilaian mendapati hubungan adalah signifikan antara empati dengan tingkah laku berorientasikan hubungan (Kellett et al., 2006). Dalam satu kajian Gallup baru-baru ini (Giovannoni, 2009) orang ramai ditanya kualiti yang mereka paling mengkehendaki dari pemimpin mereka. Dapatan menunjukkan kualiti pemimpin yang dijangka adalah seperti visi, menggerakkan subordinat, dan kebijaksanaan adalah kurang penting daripada kualiti yang melibatkan kepimpinan beretika iaitu amanah, kasih sayang, kejujuran, dan integriti. Empati, nilai-nilai etika dan tingkah laku berorientasikan hubungan semua boleh meningkat dalam sebuah organisasi dengan prosedur yang digunakan untuk membangunkan, menilai, dan memberi ganjaran kepada pemimpin (Mahsud, et al., 2010).

Goleman (1996) berpendapat bahawa pengetua empati adalah orang yang menggalakkan akauntabiliti dan tanggungjawab di satu pihak tetapi tidak mengkritik kegagalan di pihak yang lain. Takut gagal bukan hasil daripada pemimpin pengajaran yang berempati kerana Goleman (1996) mengatakan dengan empati akan wujud keprihatinan dan kepekaan. Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua perlu mengetahui kemahiran empati mereka sendiri untuk memahami emosi orang-orang yang bekerja dibawah mereka di sekolah (Crawford, 2007). Kajian setakat ini telah menunjukkan pemimpin-pemimpin yang melaporkan tahap *emotional intelligence* yang lebih tinggi seperti empati juga melaporkan tahap yang lebih tinggi melayan interaksi positif dengan orang-orang yang bekerja dengan mereka (Boyatzis et al., 2000; Ivcevic et al., 2007; Singhet al., 2007). *Emotional intelligence* yang dimaksudkan ini dilihat sebagai keupayaan pengetua sekolah untuk memahami dan menguruskan emosi mereka dan menyatakan dengan sewajarnya cara yang memudahkan warga sekolah berjaya bekerja bersama ke arah matlamat yang sama dan berkongsi visi. Tambahan lagi, hasil temuduga kajian menunjukkan nilai empati yang ada pada pengetua yang menghadiri

kursus kepengetuaan menyadari nilainya sebagai kompetensi pemimpin instruksional (Prakash Singh dan Dali, 2013).

2.6.4.3 Persepsi Kendiri

Pemimpin sekolah dengan bakat ini mampu menghayati kekuatan guru lain di sekolah dan dengan itu membolehkan mereka menentukan guru yang layak untuk membantu bersama-sama ke arah pencapaian matlamat sekolah . Terdapat persetujuan umum yang mengatakan pemimpin berkualiti menjadikan sekolah yang berkesan dengan mengambil dan mengekalkan guru yang berkesan, sekali gus menguruskan kualiti guru di sekolah masing-masing (Drysdale et al., 2009; Hallinger dan Heck, 2010; Leithwood et al., 2008). Keyakinan dan kepercayaan diri pengetua yang baik adalah antara sebab utama pencapaian kejayaan dalam kepimpinan (Cowie dan Crawford, 2009). Dapatan kajian Rhodes (2012) menunjukkan hubungan yang signifikan antara pengurusan persepsi sendiri pemimpin sekolah dengan matlamat pengurusan bakat, iaitu mendapatkan staf berbakat untuk tugas yang sesuai pada masa memerlukannya, dan menggalakkan staf berbakat itu membangunkan diri, berkomited, berprestasi baik dan kekal dalam pekerjaannya.

2.6.4.4 Pembangun

Bakat tema pembangun bagi pemimpin sekolah mampu membuat perubahan kepada kehidupan warga sekolah. Pemimpin yang sentiasa memuji dan menggalakkan setiap kerja yang dilaksanakan oleh subordinat dianggap sebagai bakat pembangun ataupun *developer*. Kemahiran ini amat penting bagi seseorang pemimpin dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian organisasinya (Spencer dan Spencer, 1993). Pernyataan ini juga disokong dengan hasil dapatan Chami-Malaeb dan Garavan (2013) dimana organisasi yang memajukan kerjaya subordinat, subordinat itu akan memberikan komitmen yang tinggi bagi mencapai objektif organisasi.

2.6.5 Dimensi Gaya Kerja

Dimensi yang kelima menghuraikan tentang bakat seperti berdisiplin serta sebagai pengatur dalam pentadbiran sekolah sendiri.

2.6.5.1 Disiplin

Pemimpin sekolah yang berdisiplin mempunyai tahap pengorganisasian yang tinggi. Mereka mengarahkan orang-orang yang merancang dengan teliti dan mengikuti perkara sehingga selesai.

2.6.5.2 Pengatur

Bakat pengatur adalah keupayaan untuk mengimbangi penggunaan sumber-sumber (manusia, wang, pasukan) untuk mewujudkan keadaan yang optimum dan sesuai untuk pembelajaran dalam sekolah berlaku. Grissom dan Loeb (2010) mendapati pemimpin yang berkemahiran sebagai pengatur mampu menguruskan organisasi secara efektif. Malah mereka mampu melihat keperluan-keperluan seharian ke arah pencapaian matlamat sekolah.

2.7 Teori atau model yang berkaitan dengan Bakat Kepimpinan

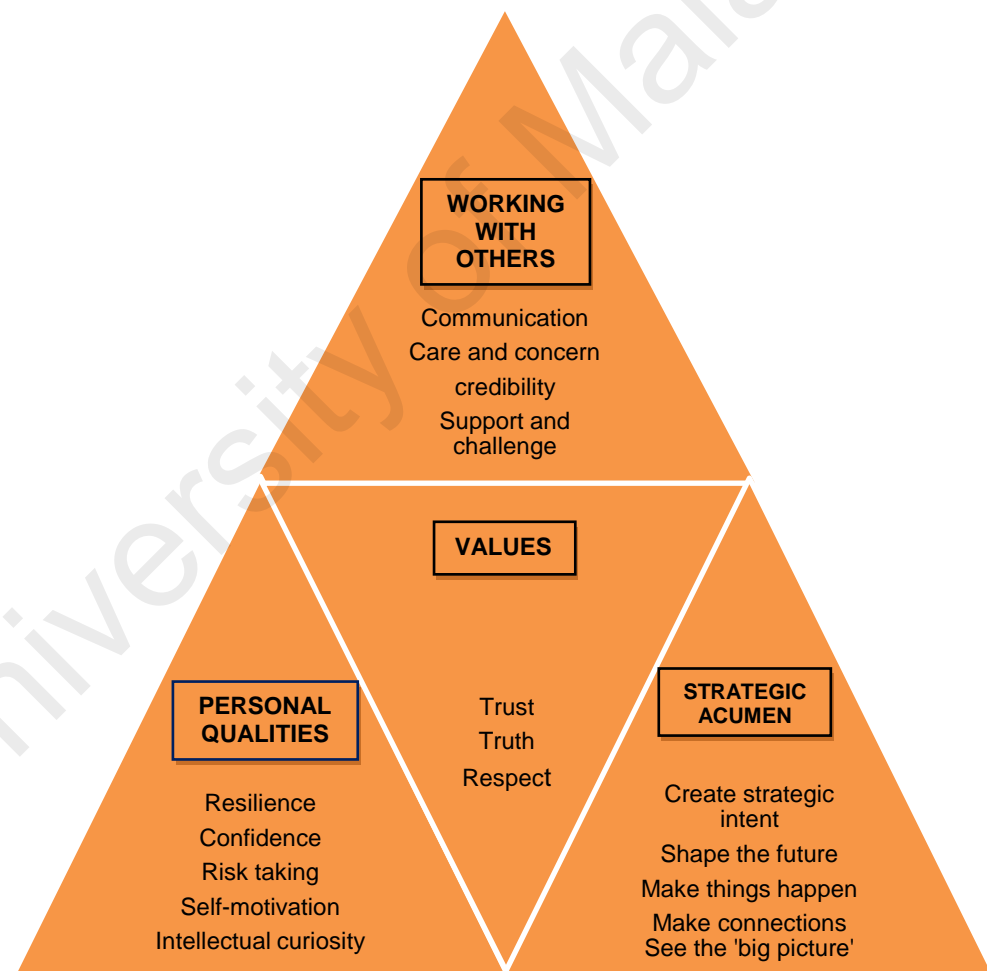
Ratish Jha (2012) pernah mengutarakan isu tentang kesukaran dalam mengenalpasti staf yang mempunyai bakat kepimpinan yang tinggi dalam sesebuah organisasi. Walaubagaimanapun, terdapat beberapa organisasi yang berusaha mencari jalan penyelesaian yang inovatif dalam pengambilan dan pengekalan staf yang berbakat tinggi. Misalnya di Singapura, kejayaan pendidikan Singapura terbukti disebabkan oleh pengamalan bakat kepimpinan dalam sistem pendidikan di negara tersebut (Dimmock, 2012). Faktor yang menyumbang kepada kejayaan Singapura dikonsepskan kepada tiga peringkat yang saling bergantung: makro (sosial budaya- ekonomik - politik); organisasi (sekolah dan bilik darjah); dan keluarga (ibu bapa dan sosialisasi). Kepimpinan sekolah merupakan perkara kedua paling penting dalam meramalkan pencapaian pelajar,

selepas pengajaran dalam kelas (Leithwood et al, 2006; Day et al, 2010). Kementerian Pelajaran Singapura menerima pakai strategi sistem pusingan kerja pemimpin sekolah (pengetua dan penolong pengetua) di antara organisasi dan jenis kerja atau tanggungjawab (Dimmock dan Tan, 2013). Kebanyakan pengetua sekolah biasanya ditukar antara sekolah setiap lima hingga tujuh tahun. Susunan ini mampu memberi peluang untuk mengalami budaya sekolah yang berbeza dan pelbagai konteks, berinteraksi dengan rakan-rakan yang berbeza, dan memahami keperluan dan aspirasi yang berbeza daripada guru-guru, pelajar dan ibu bapa. Oleh itu, mereka boleh ditarik kepada kumpulan tertentu sebagai *pool* terkumpul mengikut pengalaman dan amalan bekerja di sekolah-sekolah sebelum ini dalam menentukan apa yang sesuai dalam tetapan sekolah baru mereka. Tambahan pula, skim tukaran adalah tidak terhad kepada pergerakan di antara sekolah-sekolah. Pemimpin sekolah juga boleh ditukar ke bahagian Kementerian Pelajaran untuk berkhidmat sebagai penguasa kelompok, atau penolong timbalan pengarah di cawangan tertentu. Mereka juga boleh meminta untuk dipinjamkan ke *National Institute of Education, Singapore* untuk memperolehi pengalaman pengajaran yang lain. Kepelbagaian pendedahan pemimpin sekolah sedemikian mampu memberi peluang kepada mereka untuk mengalami isu-isu dari pandangan yang berbeza dan juga dapat berinteraksi dengan pihak-pihak berkepentingan dalam pelbagai bidang (Fidler et al., 2009). Secara keseluruhan, sistem pusingan kerja kepimpinan memberi manfaat pada sistem pendidikan dengan memudahkan kemampanan serta meningkatkan skala kepimpinan dan amalan pengajaran yang berkesan (Elmore, 2006). Pada masa yang sama, sistem pusingan kerja juga membina keupayaan dalam barisan kepimpinan (Dinham dan Crowther, 2011). Dengan ini bakat kepimpinan yang cemerlang terbina menjadikan sistem pendidikan Singapura berada pada tahap yang gemilang.

Malah, krisis kekurangan pemimpin sekolah telah menjadikan beberapa buah negara mengaplikasikan sistem pendidikan yang boleh mengidentifikasikan bakat kepimpinan dalam kalangan guru-guru novis dan seterusnya mendedahkan kursus latihan persediaan kepimpinan bagi guru-guru tersebut (Darling-Hammond et al.,2007). Di England pada tahun 2010 telah memperkenalkan *Accelerate to Headship Tomorrow's Heads Programme* sebagai laluan pantas bagi calon guru yang berpotensi. Contoh lain dalam identifikasi bakat kepimpinan adalah di negara Singapura. Penilaian tahunan guru dilakukan berdasarkan bakat kepimpinan yang dimiliki oleh mereka. Melalui cara ini, calon yang berpotensi dalam memimpin sekolah dapat dikenal pasti dan dapat mengatasi masalah kekurangan pemimpin sekolah yang berpotensi. Menurut Davies dan Davies (2011), bakat kepimpinan boleh menyumbangkan kepada pencapaian lain yang strategik iaitu, membangunkan prestasi tinggi terhadap persekitaran pembelajaran serta menambahkan nilai dalam pendidikan. Terdapat beberapa peringkat proses bakat kepimpinan yang boleh dilaksanakan oleh pentadbiran sekolah dan di antaranya ialah:

- mendefinisikan nilai dan strategi bakat kepimpinan
- menjalankan penilaian prestasi yang ketat
- mengadakan prestasi yang mencabar
- memberi ganjaran yang bersesuaian dengan prestasi
- menubuhkan pembelajaran profesional yang kuat
- mengenal pasti keperluan jangka panjang
- mengenal pasti pedagogi dan bakat kepimpinan guru
- menjadi seorang pembangun bakat kepimpinan dan turut terlibat
- mengintegrasikan bakat kepimpinan dalam keseluruhan proses, dan
- mewujudkan budaya bakat kepimpinan.

Dalam buku *Talent Management in Education* yang ditulis oleh Davies dan Davies (2011) yang mengemukakan satu model integrasi bagi pengurusan bakat (Rajah 2.3). Menurut mereka, pengurusan bakat mempunyai maksud yang sama dengan bakat kepimpinan. Pengurusan bakat digerakkan oleh proses prestasi-pengurusan dengan penilaian-sekolah, yang membolehkan pengenalpastian bakat. Seterusnya, ini memaklumkan bahawa aspek pembelajaran profesional adalah usaha bagi memastikan pembangunan bakat tersebut. Nilai-nilai teras memberi tunjukajar bagaimana orang berkelakuan dan apa yang dianggap sebagai penting dalam sekolah.



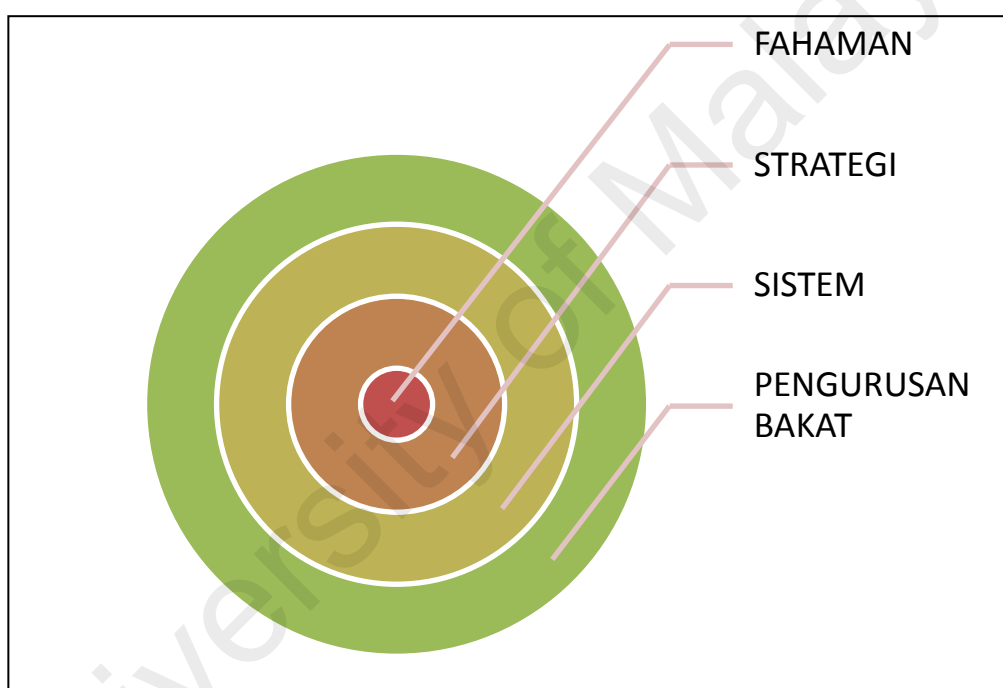
Rajah 2.3: Model Integrasi Pengurusan Bakat Davies and Davies (2011)

Tanpa kepercayaan, rasa hormat, serta kejujuran, membolehkan sistemnya rosak. Strategi untuk sekolah juga perlu difahami dan dimiliki oleh mereka yang membolehkan

berlaku. Ia mempengaruhi dan dipengaruhi oleh, proses untuk penilaian sekolah, perancangan penambahbaikan sekolah dan pembelajaran profesional. Perancangan operasi adalah di tengah-tengah sistem yang perlu dibangunkan dan dibolehkan oleh semua warga dalam komuniti sekolah yang harus mencerminkan suara kanak-kanak dan ibu bapa serta kakitangan dan gabenor. Plan penambahbaikan sekolah didorong oleh strategi dan dimaklumkan oleh data penilaian sekolah serta memberi kesan terhadap hasil pembelajaran profesional dan pengurusan prestasi. Proses pengurusan prestasi jelas dikaitkan sebagai proses dua hala dengan proses penilaian sekolah, iaitu proses pembelajaran profesional dan rancangan penambahbaikan sekolah. Jika ia berkesan kedua-dua sebagai satu proses yang tersendiri dan sebagai satu sistem untuk mendorong pengurusan bakat yang akan mempengaruhi peluang pembelajaran profesional yang disediakan. Proses pengurusan bakat perlu dikendalikan oleh pengurusan prestasi bersama hasil penilaian sekolah. Model ini adalah mudah untuk menggambarkan refleksi dan membuat kesimpulan dengan menentukan sama ada proses bakat pengurusan di sekolah adalah benar-benar bersepadu dengan proses-proses utama yang lain.

Kajian Harris et al (2007), program pembangunan pemimpin sekolah telah dapat membina kapasiti kepimpinan distributif dalam kalangan guru yang memberi kesan terhadap pembangunan dan perubahan sekolah yang positif. Malah rasa keyakinan mereka dalam membuat keputusan turut meningkat. Skil pemimpin yang mempunyai kepimpinan bersepadu diujahkan oleh Leithwood pada tahun 1992 lagi. Menurut beliau, kepimpinan transformasi dan instruksional perlu diintegrasikan supaya kepimpinan di sekolah menjadi efektif. Begitu juga pendapat Foster (2015) tentang bakat kepimpinan membolehkan individu memberi sumbangan positif atau kelebihan kepada masyarakat dan organisasi iaitu berdaya saing, menambah nilai dan menyampaikan prestasi organisasi yang mampan.

Organisasi yang berjaya adalah proaktif dan sistematik dalam mengambil tindakan untuk memastikan bahawa mereka mempunyai keupayaan sumber manusia untuk memenuhi keperluan perniagaan semasa dan masa depan mereka. Organisasi-organisasi begini telah membuat pengurusan bakat sebagai daya kritikal dalam usaha mereka untuk mencapai kecemerlangan. Walaupun terdapat pelbagai pendekatan untuk pengurusan bakat, dapatan Berger dan Berger (2011) menunjukkan model asas yang digunakan oleh organisasi berprestasi tinggi terdiri daripada tiga elemen yang saling berkaitan, iaitu: satu fahaman, satu strategi, dan satu sistem (Rajah 2.4).



Rajah 2.4: Model Pengurusan Bakat oleh Berger dan Berger (2011)

Fahaman pengurusan bakat terdiri daripada satu set publisiti yang meluas dengan prinsip teras, nilai, dan harapan bersama yang membimbing tingkah laku organisasi dan stafnya. Secara kolektif, prinsip-prinsip yang dinyatakan menggambarkan jenis budaya organisasi berusaha untuk mencapai potret kejayaan. Prinsip-prinsip fahaman yang diterapkan dalam kedua-dua strategi dan sistem pengurusan bakat dengan

menggabungkan doktrin ke dalam kriteria pemilihan, definisi kompetensi, kriteria prestasi dan pemilihan dalaman dan proses-proses pembangunan.

Diikuti dengan strategi bakat yang menjelaskan jenis pelaburan terhadap staf-staf yang menjadikan organisasi hari ini yang percaya ia terbaik yang akan membantu mencapai kecemerlangan berdaya saing di masa depan. Strategi pengurusan bakat melihat tenaga kerja sebagai aset portfolio sumber manusia yang dibezakan berdasarkan penilaian semasa dan sumbangan potensi setiap orang untuk kejayaan organisasi.

Apabila organisasi komited untuk kecemerlangan dengan menerima fahaman dan strategi, kedua-dua elemen perlu dimasukkan ke dalam satu sistem sumber manusia untuk memastikan pelaksanaan pengurusan bakat berlaku. Satu sistem pengurusan bakat adalah satu set prosedur dan proses yang menterjemah fahaman bakat organisasi dan strategi ke dalam program diagnostik serta pelaksanaan bagi mencapai kecemerlangan organisasi.

Organisasi Gallup memberikan perkhidmatan penyelidikan yang canggih, analitik, dan nasihat untuk membantu pemimpin menyelesaikan masalah yang paling mendesak mereka. Pengalaman lebih daripada 75 tahun, Gallup mengetahui lebih lanjut mengenai sikap dan tingkah laku setiap manusia daripada mana-mana organisasi lain.

Dalam tiga puluh tahun terakhir, penyelidik-penyelidik Organisasi Gallup telah menjalankan ratusan kajian berkaitan dengan beberapa aspek pembangunan bakat. Data yang dikumpul adalah daripada banyak sumber seperti hospitaliti, perkhidmatan katering makanan, organisasi kewangan, sekolah, institusi pengajian tinggi, dan unit kesihatan. Data memberi isyarat kebaikan pembangunan individu dan organisasi. Kebanyakan daripada penyelidikan ditumpukan pada kecemerlangan atau prestasi tinggi termasuk kajian pengurus yang berjaya, para guru, dan kakitangan dalam pelbagai industri. Pangkalan data Gallup termasuk pendapat 2.24 juta orang pekerja dan 198,476 unit kerja di 221 buah organisasi dari tahun 1999 hingga 2001 (Clifton dan

Harter, 2003). Oleh kerana pangkalan data terlalu besar, pengkhususan penyelidikan dikendalikan terhadap ciri-ciri pengurus dan pasukan bekerja yang berjaya sahaja.

Oleh yang sedemikian, satu penyelidikan bersama antara *Leeds Metropolitan University, United Kingdom* dengan Organisasi Gallup yang dibiayai oleh *Teacher Training Agency* (TTA) telah dijalankan. Matlamat utama kajian tersebut adalah untuk menentukan tahap kemajuan dan kebolehpercayaan instrumen menggunakan profil seseorang pemimpin sekolah bagi mengenal pasti bakat kepimpinan yang perlu kepada bakal pemimpin sekolah untuk melibatkan diri dalam program kepengetuaan (*National Professional Qualification for Headship* - NPQH).

Model Gallup hanya berfokuskan kepada bakat yang berasaskan kepimpinan yang berjaya sahaja. Temubual melalui telefon dijalankan terhadap pengetua cemerlang bagi mendapatkan kriteria kompetensi pemimpin sekolah yang cemerlang untuk pemilihan calon menghadiri kursus NPQH. Pengetua Cemerlang (PC) merupakan pengetua yang paling berpengalaman malah berperanan sebagai mentor kepada pengetua yang baru dilantik atau novis. Berdasarkan kepada pengalaman tersebut, pengetua cemerlang merupakan pemimpin sekolah yang diharapkan untuk memberi tunjuk ajar, nasihat, perkongsian pengalaman malah kaedah praktikal yang cemerlang kepada pengetua yang baru atau bakal pengetua. Ini adalah kerana, lantikan ke jawatan pengetua cemerlang adalah berlandaskan petunjuk peribadi dan kepimpinan serta kecemerlangan sekolah yang telah dipimpin (Lokman & Mohd Anuar, 2011). Dapatan dari penggunaan model Gallup, lima tema utama diwujudkan. Kesemua tema ini mempunyai 17 daripada 34 bakat pemimpin sekolah. Tema utama dan tema kecil adalah seperti dalam Jadual 2.2.

Jadual 2.2: Tema Utama dan Tema Kecil Bakat Kepimpinan
(Tomlinson dan Holmes, 2001)

Dimensi/Tema Utama	Tema kecil
i. Tujuan	Misi, Tanggungjawab
ii. Hala Tuju	Fokus, Konsep, Kesedaran sekolah, Komunikasi
iii. Motivasi & Autoriti	Kredibiliti, Pencapai, Pengaktif, Arahan
iv. Hubungan	Penghubung, Empati, Persepsi Individu, Pemaju, Perangsang
v. Gaya kerja	Disiplin, Pengatur

Hasil dapatan Organisasi Gallup turut diguna pakai oleh Coffman dan Gonzalez-Molina (2012) dengan mengkategorikan 34 bakat yang dibentuk kepada empat tema, iaitu tema hubungan, tema berkesan, tema berusaha dan tema berfikir. Keempat-empat tema tersebut digunakan atas tujuan menilai penglibatan pekerja dalam organisasi bukan sekolah. Pengkelasan 34 Bakat kepada empat tema tersebut adalah seperti dalam Jadual 2.3 di bawah:

Jadual 2.3 menunjukkan secara terperinci pengkelasan tersebut:

Jadual 2.3: Pengkategorian 34 Bakat kepada 4 Tema

Tema Hubungan	Tema Berkesan	Tema Berusaha	Tema Berfikir
Komunikasi	Arahan	Pencapai	Analitis
Empati	Persaingan	Pengaktif	Pengatur
Harmoni	Pembangun	Penyesuaian	Hubung kait
Menyertakan	Pengoptimum	Kepercayaan	Konsistensi
Individualisasi	Positif	Disiplin	Bermaklumat
Penghubung	Memikat	Fokus	Pertimbangan
Tanggungjawab		Pemulih	Futuristik
		Keyakinan diri	Ideal
		Kepentingan	Input
			Intelektual
			Pelajar
			Strategik

2.8 Kerangka Teori Kajian

Walaupun terdapat pelbagai model untuk mengenalpasti bakat kepimpinan terhadap pemimpin sekolah yang berpotensi, model yang diwujudkan daripada kajian Tomlinson dan Holmes (2001) tentang bakat kepimpinan terhadap pengetua-pengetua cemerlang digunapakai dalam kajian ini. Hasil dapatan kajian tersebut sangat sesuai digunakan kerana dapatannya diaplikasikan bagi pemilihan calon pengetua atau guru besar yang beraspirasi untuk mengikuti program latihan kepengetuaan. Padahal, penyelidik menggunakan hasil dapatan tersebut untuk mengenal pasti tahap bakat kepimpinan terhadap pentadbir yang sudah menjawat jawatan pentadbiran di sekolah. Oleh kerana organisasi Gallup yang mengendalikan kajian kualitatif dan merumuskan dapatan kepada lima dimensi, iaitu dimensi tujuan, dimensi hala tuju, dimensi motivasi dan autoriti, dimensi hubungan serta dimensi gaya kerja, dapatan tersebut dinamakan sebagai model Gallup. Penyelidik juga telah membandingkan kurikulum NPQEL dengan dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang dikaji (lihat dalam lampiran B) yang menunjukkan latihan NPQEL memang memadai untuk membangunkan bakat kepimpinan pemimpin sekolah.

Adakah terdapat kesan bakat kepimpinan yang dimiliki oleh graduan NPQEL terhadap tahap kecemerlangan sekolah? Pihak sekolah ataupun lebih spesifik pihak pentadbiran sekolah sudah biasa dengan penilaian yang dibuat oleh JNJK menggunakan dokumen SKPM 2010 bagi menentukan tahap kecemerlangan sekolah dari segi akademik, kokurikulum, dan pengurusan sekolah. Dokumen SKPM 2010 mempunyai lima standard dan adalah sukar untuk mengukur kesemua standard kerana skop keberkesanan sekolah terlalu luas. Ini menjadikan alasan kuat bagi penyelidik untuk menilai tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah berdasarkan standard 1 SKPM 2010.

Dalam konteks kajian secara tidak langsung peranan faktor demografi terhadap bakat kepimpinan dan juga kepimpinan dan hala tuju di beri penekanan. Beberapa kajian lepas menyokong dapatan mengenai faktor demografi yang dikaji iaitu gender dan kategori sekolah.

Rajah 2.5 di bawah menunjukkan kerangka teori yang dibina bagi melambangkan teori dan model yang digunakan dalam kajian ini.



Rajah 2.5: Kerangka Teori Kajian yang menggabungkan Model Gallup dengan Standard 1: Kepimpinan dan Hala Tuju (SKPM 2010)

2.8.1 Gender

Terdapat kajian yang membincangkan perbezaan gaya pengurusan antara pengurus wanita dengan pengurus lelaki. Claes (1999) mengatakan pengurus lelaki sukar berkongsi maklumat manakala pengurus wanita membuat jadual untuk memberi ruang bagi perkongsian maklumat. Pengurus lelaki tidak memperuntukkan masa untuk refleksi pengurusan tetapi pengurus wanita kerap memberi fokus bagi mengekalkan ekologi kepimpinan. Persamaan antara pengurus lelaki dan wanita ialah mengutamakan hubungan jaringan dengan orang luar dari organisasi mereka.

Satu kajian telah dijalankan oleh Austin pada tahun 2008 bagi melihat kecenderungan memimpin secara demokratik atau autokratik oleh pengetua-pengetua di Guyana. Hasil kajian menunjukkan pengetua wanita mengamalkan gaya yang lebih demokratik dan kurang autokratik berbanding dengan pengetua lelaki. Satu lagi kajian terhadap pengetua sekolah menengah oleh Wexler Eckman (2004) menunjukkan bahawa terdapat perbezaan antara pengetua lelaki dan pengetua wanita dari segi sifat-sifat peribadi dan profesional serta dalam konflik peranan.

Wanita cenderung untuk menjadi lebih komunal dan berorientasikan hubungan, mengaplikasikan pendekatan holistik kepada masalah dan mengutamakan nilai keamanan lebih daripada lelaki (Giacomino dan Akers, 1998; Giacomino dan Eaton, 2003; Terjesen et al., 2007; Ferriman et al., 2009; Schwartz dan Rubel-Lifschitz, 2009). Penyelidikan tentang hubungan antara jantina dengan penilaian prestasi menunjukkan bahawa lelaki sering pada kedudukan yang lebih tinggi daripada wanita walaupun kedua-dua jantina memiliki tahap prestasi yang sama (Bauer dan Baltes, 2002).

Rumusan daripada beberapa kajian, didapati pengetua wanita memberi tumpuan lebih kepada pengajaran kepimpinan (Shakeshaft, 2006). Manakala dapatan White (2007) menunjukkan pengetua wanita menumpukan pada pengajaran dalam bilik darjah manakala pengetua lelaki lebih memberi fokus kepada isu-isu pengurusan. Para sarjana

lain turut mengujarkan perbezaan jantina dalam kepengetuaan yang dapat diperhatikan seperti membuat keputusan (Miller et al., 2009), komunikasi (Gougeon dan Hutton, 1993), pengupayaan (Crowther et al., 2009) dan kolaboratif (Boardman, 2001). Miller et al. (2009) juga berkongsi maklumat tentang hasil kajian di New York di mana pengetua lelaki membuat pilihan yang lebih berisiko daripada pengetua perempuan.

2.8.2 Kategori Sekolah

Amin et al. (2008) pernah menjalankan kajian berimpak tinggi terhadap 315 orang pengetua dan 281 orang guru besar sekolah. Didapati guru besar mempunyai kompetensi yang lebih tinggi berbanding dengan pengetua dalam kemahiran kemanusiaan. Manakala, pengetua mempunyai kompetensi lebih tinggi dalam kemahiran konseptual. Dapatan Azizah Ahmad (2006) pula menunjukkan guru besar mempunyai tahap kemahiran teknikal dalam pengurusan kurikulum lebih tinggi berbanding dengan pengetua.

Dinham et al. (1995) mendapati bahawa tanggungjawab pengetua sekolah menengah di antaranya sentiasa kelihatan dalam kawasan sekolah, mengekalkan hubungan dengan kumpulan pelajar, mengekalkan perhubungan lebih terbuka dengan pihak berkepentingan, menggalakkan iklim sekolah yang positif, menyedari dan mengawal semua isu sekolah, mempengaruhi nada sekolah, dan memupuk kebanggaan sekolah.

Satu kajian impak tentang kepimpinan sekolah terhadap penambahbaikan sekolah telah diterokai oleh Summons et al. (2011). Dapattannya menunjukkan kepimpinan yang efektif memberi kesan yang positif tetapi berbeza sedikit antara sekolah menengah dan sekolah rendah. Tindakan kepimpinan yang menggalakkan kemajuan sekolah rendah adalah:

- prosedur penilaian bertambah baik (28.1%)

- menggalakkan penggunaan data dan kajian (27.9%)
- mengajar polisi dan program (26.0%)
- peruntukan sumber yang strategik (20.4%)
- perubahan penetapan sasaran murid (20.2%)
- menyediakan dan memperuntukkan sumber (19.4%)
- menggalakkan pembangunan kepimpinan dan Pembangunan Profesional Berterusan (15.9%)

Manakala di sekolah menengah, tindakan yang kerap digunakan oleh pengetua adalah:

- menggalakkan penggunaan data dan kajian (34.0%)
- mengajar polisi dan program (27.7%)
- budaya sekolah bertambah baik (21.1%)
- menyediakan dan memperuntukkan sumber (19.5%)
- prosedur penilaian bertambah baik (18.6%)
- memantau semua jabatan serta guru (15.9%)
- menggalakkan pembangunan kepimpinan dan Pembangunan Profesional Berterusan (15.1%)

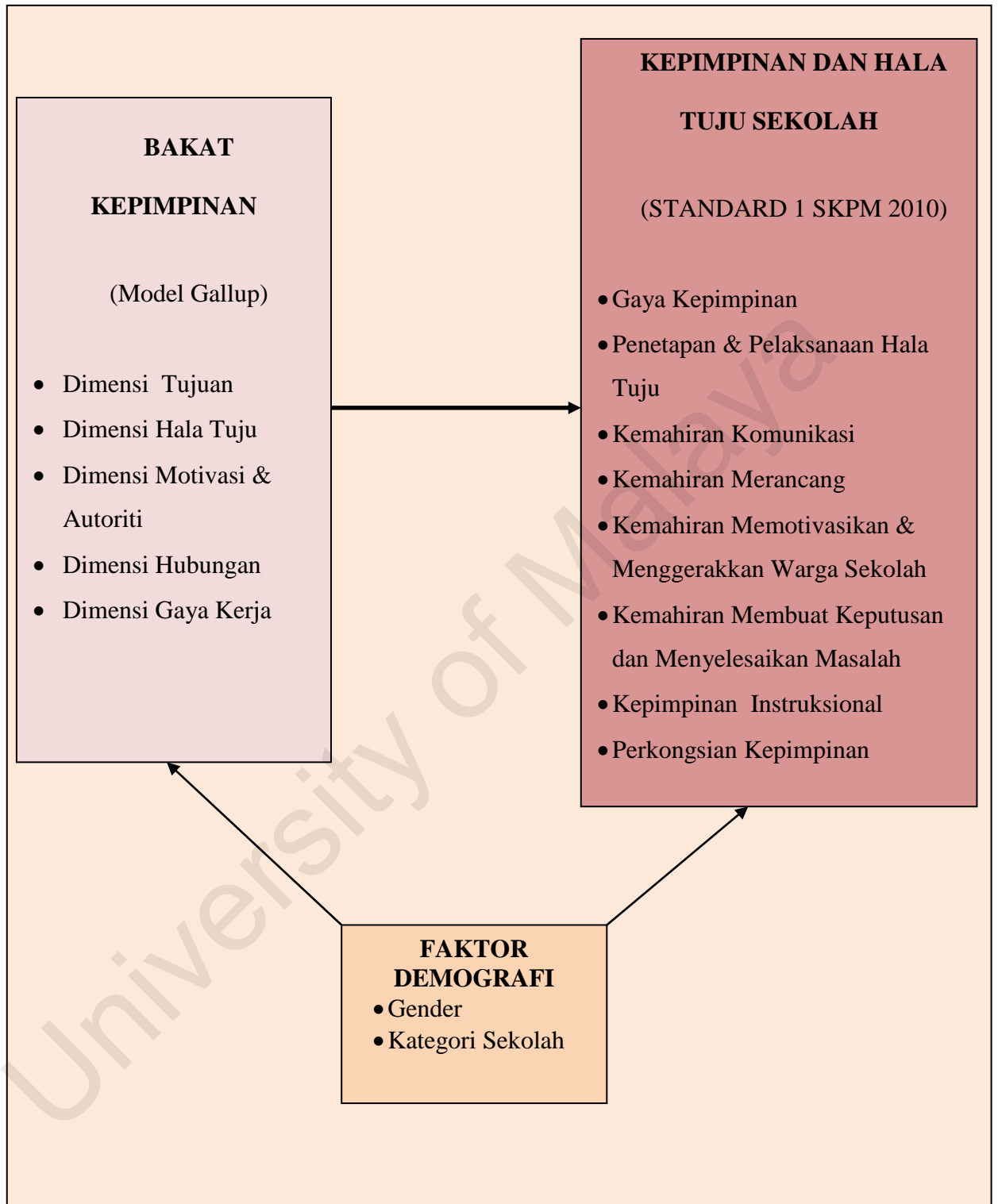
Data dari dapatan kajian Day et al. (2008) menunjukkan bahawa majoriti guru besar (81%) telah mengambil satu tindakan yang memberi tumpuan kepada peningkatan program pengajaran dan pembelajaran dengan kombinasi tindakan pelbagai fokus. Antara tindakannya adalah, i) mereka bentuk semula organisasi (44%); ii) menetapkan hala tuju (31%); iii) membangunkan orang (36%); iv) meningkatkan penekanan akademik (34%); dan v) kepimpinan distributif (16%). Manakala tindakan pengetua pula seperti, i) meningkatkan penambahbaikan program (89%); ii) 46% untuk menetapkan hala tuju ; iii) 25% penekanan kepada akademik ; dan iv) 23% untuk

membangunkan staf. Lebih ramai guru besar berbanding dengan pengetua melaporkan sejumlah besar perubahan dalam memberikan bantuan kepada kakitangan bagi menetapkan matlamat jangka pendek untuk pengajaran dan pembelajaran, menyediakan peluang pembangunan profesional berterusan yang berkaitan dengan pengajaran, dan menggalakkan kakitangan untuk berfikir pengajian di luar kurikulum di samping membina tumpuan akademik yang kuat. Pengetua pula cenderung melaporkan lebih perubahan berhubung dengan penggunaan dan mengutamakan pemerhatian kelas biasa, bimbingan dan mentor serta mereka bentuk semula sumber-sumber untuk pengajaran.

Guru besar yang berkesan menggunakan strategi yang berbeza untuk mempengaruhi amalan pengajaran bilik darjah. Ini mencerminkan guru besar mempunyai hubungan yang baik dengan staf manakala kurikulum yang diberi adalah bersaiz kecil dengan pendekatan yang lebih umum dalam pengajaran. Pengetua lebih cenderung untuk menggunakan pendekatan secara tidak langsung (beroperasi melalui pentadbir pertengahan dan ketua-ketua jabatan) untuk menyokong pembangunan pengajaran dan guru.

Oleh yang sedemikian, kategori sekolah dikatakan mempengaruhi hubungan pengamalan pemimpin sekolah menjalankan tanggungjawab dan kebertanggungjawaban mereka untuk meningkatkan taraf sebagai tindak balas kepada pelbagai inisiatif.

2.9 Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 2.6: Kerangka Konseptual Kajian Melibatkan Gabungan Model Gallup (2001) dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (2010): Standard 1-Kepimpinan & Hala Tuju Sekolah Bersama Faktor Demografi (Gender Dan Kategori Sekolah) Graduan NPQEL

Berpandukan pada kerangka yang terdapat pada Rajah 2.6 di atas menjelaskan bakat kepimpinan sebagai pembolehubah bebas dengan melihat tahap bakat kepimpinan melalui kelima-lima dimensi secara terperinci. Mengikut organisasi Gallup, kelima-lima dimensi dengan 17 bakat yang ada pada seseorang pengetua menjadikan mereka cemerlang dalam kepimpinan sekolah. Pembolehubah bersandar iaitu kepimpinan dan hala tuju merangkumi lapan aspek seperti yang dinyatakan dalam standard 1 dokumen SKPM 2010 untuk mengukur tahap kecemerlangan sekolah. Kajian ini melihat juga samada terdapat perbezaan dalam kepimpinan dan hala tuju serta bakat kepimpinan berdasarkan faktor demografi (gender dan kategori sekolah).

Banyak pihak menyedari kepentingan kepimpinan berkesan di sekolah (Southworth, 2004; Rutherford, 2005) tetapi trend bilangan dan kualiti pemohon jawatan kepimpinan senior serta penolong kanan berkurangan di sekolah-sekolah (Hartle dan Thomas, 2004; NCSL, 2004) membimbangkan pihak yang bertanggungjawab dalam meningkatkan kualiti pendidikan di United Kingdom (UK). Kekurangan pemimpin sekolah bukan di UK sahaja tetapi juga telah dilaporkan di bahagian-bahagian Kanada (Williams, 2003), Australia (Grønn & Rawlings-Sanaei, 2003), New Zealand (Brooking et al., 2003) dan Amerika Syarikat (Thomson et al., 2003).

Walaupun sebab-sebab kekurangan kepimpinan adalah kompleks dan penyelesaian yang berpotensi sukar difahami, salah satu cara penyelesaian untuk 'krisis kepimpinan' ini di sekolah-sekolah ialah pemimpin yang sedia ada perlu mengambil pendirian yang lebih proaktif terhadap pengenalanpastian, pembangunan, penggantian dan pengekalan bakat kepimpinan dalam kalangan kakitangan sedia ada. Pendek kata, tanggapan 'pemimpin sendiri semakin meningkat' sudah mula muncul di United Kingdom. Walau bagaimanapun, Juga telah dikenal pasti bahawa krisis kepimpinan di sekolah mungkin akan diburukkan lagi dengan persaraan beramai-ramai ataupun

disebut '*bulge retirement*' oleh pemimpin senior dan pertengahan dalam tempoh beberapa tahun akan datang (IPPR, 2002; Hartle & Thomas, 2004). Bakat kepimpinan diperhatikan terhadap pemimpin yang mempunyai pengetahuan tersirat profesional pendidikan yang diperolehi melalui pengalaman mengajar dan memimpin membolehkan beberapa kompetensi dan nilai-nilai terhadap calon beraspirasi diukur. Tranter (2003) telah menyokong penggunaan standard kebangsaan sebagai penanda aras untuk mengenal pasti bakat kepimpinan. Lambert (2003) mencadangkan persekitaran sekolah boleh menyokong pembelajaran dewasa dan pembangunan bakat membolehkan guru-guru baru untuk muncul sebagai pemimpin awal dalam kerjaya mereka. Begitu juga, Barker (2003) mencadangkan ia adalah mungkin dan wajar untuk mengenal pasti pemimpin masa depan selepas dua atau tiga tahun mengajar.

Dalam literatur, belum terdapat banyak maklumat mengenai perancangan penggantian kepimpinan dalam bidang pendidikan. Walaupun pengambilan calon yang mempunyai bakat kepimpinan dari luar organisasi adalah mudah, kini kebanyakan organisasi melabur modal secara besar-besaran untuk membangunkan bakat kepimpinan secara dalaman. Pembangunan profesional dianggap sebagai satu komponen penting dalam mengekalkan dan memajukan kebolehan peribadi individu dan profesional, termasuk kemahiran kepimpinan (Friedman dan Phillips, 2001; Hampton et al., 2004).

Majoriti guru besar menekankan kepentingan 'inisiatif' seseorang sebagai satu ciri penting dalam mengenal pasti bakat kepimpinan. Pengambilan inisiatif seseorang harus mempunyai justifikasi dan membawa kepada hasil yang baik untuk pihak sekolah dan murid-muridnya. Ciri-ciri lain termasuk keupayaan untuk berfikir secara strategik dan melihat visi sebagai gambaran yang lebih besar untuk organisasi. Juga ditekankan skil lain seperti idea, komunikasi dan keyakinan diri yang merupakan ciri-ciri penting dalam bakat kepimpinan. Pemimpin pertengahan pula menyatakan penglibatan mereka

dalam projek-projek utama memberi peluang untuk menunjukkan bakat dan boleh diperhatikan oleh komuniti sekolah.

Grønn dan Lacey (2004) mencadangkan bahawa terdapat tiga keperluan pembangunan yang mungkin akan dialami oleh pemimpin beraspirasi. Ini termasuk pengenalan yang dinyatakan sebagai rasa diri sendiri sebagai pemimpin; seterusnya, kedudukan yang melahirkan rasa kepercayaan diri dan keyakinan bahawa mereka mempunyai apa yang diperlukan, dan akhirnya, kedudukan ruang iaitu ruang reflektif untuk berfikir melalui kepimpinan yang dicadangkan dan bagaimana ini akan memberi kesan ke atas diri mereka dan orang lain.

Hasil kajian Watkin (2000), konsultan dari Hay McBer mendapati bahawa pengetua atau guru besar yang cemerlang sebenarnya didorong oleh lima belas karakter, iaitu, berfikir secara analitik, cabaran dan sokongan, membangunkan potensi sedia ada, bersedia untuk penambahbaikan, kekalkan staf yang ada akauntabiliti, berpengaruh dan impak, mencari informasi, berinisiatif, berkeyakinan, menghormati orang lain, berfikiran strategik, kerja berpasukan, kepimpinan transformasi, memahami persekitaran, dan memahami orang lain.

Hasil penyelidikan Tomlinson dan Holmes (2001) menunjukkan bakat, skil dan pengalaman adalah signifikan untuk mencapai kejayaan memimpin sekolah yang berkesan. Davies (2007) turut menyatakan organisasi yang berusaha, merancang dan memberi tumpuan terhadap bakat kepimpinan, terbukti mendapat ganjaran yang cemerlang. Manakala organisasi yang mencuba nasib baik melalui pengambilan staf baharu, pembangunan staf dan proses pengurusan untuk mendapatkan hasil tenaga kerja yang berbakat, biasanya berakhir dengan tahap hasil yang bermasalah.

Dapatan kajian empirikal oleh Hendriks dan Scheerens (2013) telah membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dengan kesan peningkatan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Secara terperinci, dapatan

ini ditunjukkan dalam Jadual 2.4 dan sebagai rumusan dari dapatan tersebut, bakat dalam mengurus kepimpinan boleh meningkatkan tahap keadaan di sekolah.

Jadual 2.4: Fungsi Utama Kepimpinan dan Keberkesanan Pengurusan di Sekolah (Hendriks dan Scheerens, 2013)

Fungsi Kepimpinan	Tingkah laku Kepimpinan	Faktor Meningkatkan Keberkesanan
Membangunkan satu visi	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan eksternal • Sebagai penampan (<i>buffering</i>) • Menetapkan nilai 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan masa pengajaran • Berkongsi objektif organisasi dalam kalangan guru • Harapan tinggi
Menguruskan program pengajaran dan pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> • Penetapan hala (visi, matlamat, piawaian) • Memantau kurikulum dan arahan (menguruskan program pengajaran) • Mereka bentuk semula organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Matlamat tetap dan jelas • Berpeluang untuk belajar • Prosedur pemantauan pelajar dan prosedur maklum balas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengajaran berstruktur • Pengajaran aktif • Pembelajaran aktif
Memahami dan membangunkan manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan sumber manusia dan pembangunan sumber manusia • Membimbing guru • Merekrut guru • Membina sepersetujuan • Sokongan individu • Simulasi intelektual 	<ul style="list-style-type: none"> • Perpaduan antara guru • Sikap keprofesionalan • Kompetensi guru • Keberkesanan sendiri guru
Mereka bentuk semula organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan 'pengganti' untuk kepimpinan • Tugas-tugas Kepimpinan distributif • Mewujudkan iklim 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan pelajar dan peruntukkan maklum balas • Suasana disiplin • Suasana menyokong

Organisasi yang berjaya mampu mengadaptasi dengan perubahan persekitaran dalam jangka masa panjang, mewujudkan pengurusan berstruktur yang bertujuan serta membangunkan kompetensi yang utama (Eisakhani, 2008). Banyak kajian lagi yang membuktikan adaptasi antara bakat, kemahiran individu serta keupayaan sebagai faktor kejayaan sesebuah organisasi (Magd, et al., 2007). Satu kajian antarabangsa yang dijalankan oleh Bethke-Langenegger et al. (2010) menunjukkan 83% pengurus dari

negara Jerman dan 95% pengurus dari negara Netherland didapati ada kesan secara langsung antara amalan bakat kepimpinan dengan kejayaan organisasi. Lagipun, pembangunan bakat kepimpinan memberi sedikit laluan terhadap peningkatan keupayaan pekerja (Wilcox, 2005). Dapatan ini sama dengan pendapat Castellano (2013) yang mengatakan bakat kepimpinan perlu diutamakan kerana ia membantu mengekalkan keberkesanan kepimpinan organisasi.

Dapatan dari *Talent Management Measurement Survey* (Pace, 2010) yang telah mengukur kejayaan amalan bakat kepimpinan menunjukkan penglibatan staf berprestasi tinggi 52% menghasilkan kejayaan dari segi kepimpinan sebanyak 48% dengan kepuasan pengurusan sebanyak 41%. Penglibatan staf berprestasi rendah pula sebanyak 32% memperolehi kejayaan kepimpinan sebanyak 29% manakala kepuasan pengurusan sebanyak 27%. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa apabila bakat kepimpinan menjadi matang membolehkan hubungan korelasi antara aktiviti bakat kepimpinan dengan tahap pencapaiannya menjadi semakin kuat.

Howell dan Mendez (2008) mencadangkan bahawa pemimpin boleh membangunkan pengikut dengan membina hubungan kerjasama dan pengaruh bersama. Atchison (2004) menyatakan pemimpin perlu mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang baik untuk memberi inspirasi kepada pengikut menjadi seorang yang baik. Gardner et al. (2005) menyenaraikan cara-cara pemimpin membangunkan pengikut, seperti bertingkah laku sah dan baik sebagai teladan, penyayang, beretika, dan berasaskan kemampuan. Juga dinyatakan kesepadanan bernilai tinggi antara pengikut dan pemimpin menyebabkan pengikut mencontohi pemimpin; pemimpin yang membangunkan pengikut untuk mempunyai konsep sendiri yang tinggi membolehkan nilai-nilai teras dan misi organisasi tercapai, dan pemimpin yang memberi kuasa kepada pengikut untuk memenuhi keperluan mereka meningkatkan kecekapan dan merasakan dirinya dihargai.

Menurut Day et al. (2008), pemimpin sekolah yang paling berjaya adalah fleksibel dan bukan dogmatik dalam pemikiran. Walaupun pemimpin menghadapi keadaan getir, ciri-ciri pemimpin seperti ketekunan, daya tahan dan keyakinan membantu pemimpin bergerak ke hadapan dengan harapan untuk berjaya (Day et al., (2008).

2.10 Rumusan

Terdapat banyak sorotan kajian tentang bakat kepimpinan tetapi kebanyakannya untuk organisasi perniagaan. Sejak kebelakangan ini, bakat kepimpinan telah diserap masuk dalam bidang pendidikan. Ini adalah kerana pakar-pakar pendidikan sedar tentang kelebihan yang positif apabila bakat kepimpinan diaplikasikan dalam sistem pendidikan. Tahap bakat kepimpinan yang tinggi mampu menjadikan sesebuah sekolah berkesan. Pernyataan ini adalah rumusan dari kajian-kajian lepas tetapi sejauh mana perkara ini benar di Malaysia dapat dijawab melalui hasil kajian ini.

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tentang pelaksanaan kajian ini iaitu berkaitan dengan reka bentuk, populasi dan sampel, instrumen, kajian rintis, prosedur pengumpulan data dan analisis data.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini adalah berbentuk reka bentuk bukan eksperimental yang merupakan kajian tinjauan. Ia berbentuk kuantitatif dengan tujuan utama mengenal pasti bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL. Kajian ini lebih berbentuk penyelidikan korelasi yang pendekatannya memfokus kepada menentukan perkaitan atau perhubungan antara dua atau lebih pembolehubah (Johnson & Christensen, 2005). Ciri-ciri penyelidikan korelasi adalah untuk mengenal pasti perhubungan yang dapat menerang atau meramal kejadian sesuatu pembolehubah, menggunakan teknik statistik canggih untuk menentukan korelasi antara pembolehubah, dan limitasi utama penyelidikan korelasi adalah ia tidak boleh memberi interpretasi sebab dan akibat (Creswell, 2013). Creswell turut mengatakan pendekatan korelasi telah dihuraikan secara terperinci ke dalam perhubungan lebih kompleks antara pembolehubah dengan menggunakan kaedah analisis statistik seperti *Structural Equation Modelling (SEM)*. Babbie (2015) mengatakan bahawa penggunaan kajian kuantitatif sangat berguna dalam menghuraikan sifat satu populasi yang besar.

3.3 Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian ialah graduan NPQEL ambilan 2011, 2012 dan 2013 yang telah mengikuti kursus di IAB Cawangan Genting Highlands, Pahang dan IAB Cawangan Utara di Jitra, Kedah. Graduan yang terlibat adalah dalam kalangan guru besar/pengetua dan guru penolong kanan yang telah mengikuti Program NPQEL sehingga berjaya. Dalam kajian ini kesemua graduan ambilan 2011, 2012 dan 2013 adalah populasi kajian. Merujuk kepada Jadual 3.1, jumlah graduan NPQEL ambilan tersebut adalah seramai 1,367 orang.

Pemilihan sampel dijalankan melalui kaedah persampelan rawak berlapis untuk membolehkan persoalan kajian terjawab. Prosedur rawak berlapis bererti melakukan pemilihan rawak secara berasingan bagi setiap sub-kumpulan dalam populasi. Ini bermaksud persampelan rawak mudah mengikut zon (Zon Utara, Zon Timur, Zon Tengah dan Zon Selatan) dilakukan sehingga saiz sampel yang dikehendaki diperolehi (Chua, 2006).

Responden dipilih sebagai sampel kajian terdiri daripada empat zon merangkumi semua negeri di Semenanjung Malaysia. Bilangan responden lelaki dan perempuan yang dipilih adalah hampir sama rata agar masalah bias terhadap faktor jantina dapat dikurangkan. Menurut Creswell (2013), persampelan rawak berlapis akan memastikan strata yang diinginkan dapat mewakili dalam sampel mengikut kadar yang wujud dalam populasi. Jadual 3.2 menunjukkan jumlah graduan NPQEL mengikut negeri. Negeri-negeri dalam setiap zon diterangkan pada Jadual 3.3. Taburan graduan seramai 2101 orang merupakan jumlah graduan NPQH, NPQEL mod lama dan NPQEL mod baharu sehingga tahun 2013 (Data IAB, KPM). Pemilihan sampel mengikut zon adalah penting bagi mengelakkan faktor lokasi yang terhad dalam menjana kesimpulan kajian yang lebih baik berbanding menggunakan lokasi yang tidak tertabur. Apabila merujuk pada

jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) yang dipetik daripada Chua (2006), saiz sampel yang berpadanan dengan saiz populasi kajian adalah seramai 327 orang responden. Kaedah pengiraan nisbah untuk persampelan rawak berlapis (rujuk Jadual 3.4) membolehkan penyelidik mengambil sampel seramai 350 orang responden untuk kajian ini. Jumlah sampel ini adalah merupakan jumlah yang memadai mengikut Patten (1997) dan Sakaran (2000).

Jadual 3.1: Populasi Kajian Graduan NPQEL

Kohort	Tahun	Sek. Menengah	Sek. Rendah	Jumlah
NPQEL Ambilan 1	2011	48	66	114
NPQEL Ambilan 1	2012	52	73	125
NPQEL Ambilan 2	2012	67	54	121
NPQEL Ambilan 1	2013	280	217	497
NPQEL Ambilan 2	2013	263	247	510
Jumlah Besar		710	657	1,367

Jadual 3.2: Jumlah Graduan NPQH/NPQEL mengikut negeri (1999-2013)

Bil.	Negeri	Jumlah Graduan
1	Johor	266
2	Selangor	322
3	Pahang	298
4	Perak	257
5	Terengganu	129
6	Kedah	185
7	Negeri Sembilan	142
8	Kuala Lumpur	129
9	Pulau Pinang	106
10	Sarawak	124
11	Kelantan	141
12	Sabah	114
13	Melaka	93
14	Perlis	25
15	Putrajaya	8
16	Labuan	12
	JUMLAH	2,351

Sumber: Data Pembentangan Hala Tuju NPQEL di IAB, 2013

Jadual 3.3: Taburan Graduan Mengikut Negeri dan Zon Di Semenanjung Malaysia

Zon	Negeri yang terlibat	Jumlah	Jumlah keseluruhan
Utara	Pulau Pinang	106	316
	Kedah	185	
	Perlis	25	
Tengah	Perak	257	716
	Selangor	322	
	Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	129	
	Putrajaya	8	
Selatan	Negeri Sembilan	142	501
	Melaka	93	
	Johor	266	
Timur	Pahang	298	568
	Terengganu	129	
	Kelantan	141	
Jumlah			2, 101*

* Jumlah graduan termasuk NPQH, NPQEL mod lama dan NPQEL mod baharu pada tahun 2013 dari data di IAB, KPM.

Jadual 3.4: Kadar Pengiraan Nisbah Persampelan Rawak Berlapis Graduan NPQEL

	Zon Utara	Zon Tengah	Zon Selatan	Zon Timur	Jumlah
Jumlah Populasi	316:	716:	501:	568	2,101
Nisbah	1.00:	2.27:	1.59:	1.80	6.66
Sampel	53:	120:	83:	94	350

(Creswell, 2013)

Merujuk pada Jadual 3.4, zon utara mempunyai jumlah graduan NPQEL yang paling minimum. Bagi kadar pengiraan nisbah untuk persampelan rawak berlapis, jumlah populasi zon utara seramai 316 orang dijadikan nisbahnya sebagai 1.00 dan kadar pengiraan nisbah bagi zon yang lain adalah seperti berikut:

$$\text{Kadar Nisbah Setiap Zon} = \frac{\text{Jumlah Populasi Zon}}{\text{Jumlah Populasi Zon Utara}}$$

Setelah kadar nisbah bagi setiap zon diperolehi, kesemua nisbah itu dijumlahkan. Jumlah nisbah keseluruhan ialah 6.66 yang merupakan nilai bagi jumlah sampel yang hendak dikaji, iaitu 350 orang. Dengan ini setiap kadar nisbah populasi mewakili sampel yang diperlukan bagi setiap zon. Pengiraan sampel dari populasi setiap zon dikira berdasarkan nisbah zon utara, iaitu 1.00.

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel zon utara} &= \frac{\text{Jumlah sampel keseluruhan yang dikaji}}{\text{Jumlah nisbah keseluruhan}} \\ &= \frac{350}{6.66} \\ &= 52.6 \approx \mathbf{53} \end{aligned}$$

Untuk kadar nisbah 1.00, bilangan sampel adalah 53 orang graduan NPQEL. Jadi, bilangan sampel bagi setiap zon adalah seperti berikut:

$$\begin{aligned} \text{Bilangan sampel zon} &= \text{Kadar nisbah zon} \times \text{bilangan sampel zon utara} \\ \text{Bilangan sampel Zon Tengah} &= 2.27 \times 52.6 \\ &= 119.5 \approx 120 \\ \text{Bilangan sampel Zon Selatan} &= 1.59 \times 52.6 \\ &= 83.6 \approx 83 \\ \text{Bilangan sampel Zon Timur} &= 1.80 \times 52.6 \\ &= 94.6 \approx 94 \end{aligned}$$

3.4 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui pengedaran borang soal selidik secara "online" kepada responden. Sebelum kajian dimulakan di beberapa sekolah yang dipilih berdasarkan tempat bertugas graduan NPQEL, penyelidik telah memohon kebenaran bertulis daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD)

dan semua Jabatan Pelajaran Negeri di Semenanjung Malaysia. Setelah itu, penyelidik menghubungi setiap responden untuk memaklumkan kajian akan dijalankan terhadap persepsi mereka tentang tahap bakat kepimpinan serta tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah.

Bagi tujuan kajian ini sebanyak 1000 set borang soal selidik telah diemelkan kepada kesemua responden di seluruh Semenanjung Malaysia. Sebanyak 363 set borang soal selidik dijawab. Bilangan ini selaras dengan Jadual pengiraan Krejcie dan Mogan (1970) iaitu populasi 1367 orang, maka bilangan sampel yang diperlukan ialah 350. Bilangan ini adalah sesuai dan relevan bagi penyelidikan sains sosial yang bercorak tinjauan (Sakaran, 2000).

3.5 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan borang soal selidik dan diemelkan kepada graduan dalam bentuk *Google Form*. Soal selidik yang diedarkan kepada graduan NPQEL telah dibina sendiri oleh penyelidik melalui rujukan teknikal. Ini kerana berdasarkan tinjauan literatur yang diperolehi menunjukkan tidak banyak kajian yang dijalankan sebelum ini berkaitan bakat kepimpinan dalam bidang pengurusan pendidikan. Walau bagaimanapun, satu kajian kualitatif yang dijalankan pada tahun 2001 oleh Organisasi Gallup bersama Leeds Metropolitan University untuk mengenal pasti bakat-bakat yang perlu ada pada pemimpin sekolah membolehkan senarai bakat diperolehi. Definisi setiap bakat telah diberikan dalam dapatan kajian tersebut.

Sebenarnya, jumlah bakat yang ada pada manusia adalah sebanyak 34 bakat [Buckingham dan Clifton, (2001)]. Dapatan kajian organisasi Gallup memperolehi hanya 17 bakat yang perlu ada pada pemimpin sekolah yang cemerlang. Hasil kajian ini juga merumuskan kesemua 17 bakat kepada lima dimensi bakat kepimpinan. Maklumat

ini sangat membantu penyelidik membina item soalan bakat kepimpinan. Manakala kepimpinan dan hala tuju sekolah di Malaysia merujuk kepada Standard Kualiti Pendidikan Malaysia, 2010 (SKPM). Jadi, sebahagian maklumat bagi membina item soalan tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah diperolehi dari SKPM.

3.5.1 Pembinaan dan Kesahan Soal Selidik Graduan NPQEL

Pembinaan instrumen kajian ini adalah berdasarkan Model Gallup (2006) (Model Gallup telah dibincangkan dalam bab 2). Bagi memastikan soal selidik yang dibina memiliki kesahan, penyelidik telah meminta empat orang pakar untuk mendapatkan pengesahan sama ada item-item yang dikemukakan di dalam soal selidik menepati pembolehubah yang dikaji berdasarkan persoalan kajian. Penggunaan pakar dalam menguji kesahan instrumen kajian adalah penting dalam sesuatu kajian (Fraenkel dan Wallen, 1996). Pakar pertama merupakan pakar dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan dan juga memiliki sijil NPQH. Pakar kedua ialah pakar dalam bidang bakat kepimpinan yang mengendalikan kursus berkenaan "Talent Pool" peringkat KPM di Institut Aminuddin Baki. Pakar ketiga ialah pensyarah universiti dan pakar dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan manakala pakar keempat juga pensyarah universiti yang pakar dalam statistik penyelidikan sains sosial. Keempat-empat pakar ini telah mengesahkan bahawa item-item di dalam soal selidik memiliki kesahan kerana item yang dikemukakan adalah sesuai untuk menjawab semua soalan kajian. Kesemua nama, jawatan serta kelayakan pakar rujukan disertakan dalam lampiran. Tambahan lagi, maklumbalas beberapa responden tentang kesemua item dalam soal selidik juga mengukuhkan lagi kesahan soal selidik dalam kajian ini.

Terdapat tiga bahagian di dalam soal selidik, iaitu Bahagian A - Maklumat Demografi, Bahagian B - Tahap Bakat Kepimpinan dan Bahagian C - Tahap Kepimpinan dan Hala

Tuju Sekolah (rujuk Lampiran A). Pembahagian bilangan item mengikut setiap bahagian dalam soal selidik secara terperinci diterangkan dalam Jadual 3.5 dan Jadual 3.6.

Jadual 3.5: Jumlah Item Soalan Tahap Bakat Kepimpinan

Dimensi	Bakat	Bilangan Item
Tujuan	Tanggungjawab	12
	Misi	9
Hala Tuju	Konsep/Idea	7
	Fokus	4
	Komunikasi	3
	Kesedaran Terhadap Sekolah	3
Motivasi dan Autoriti	Pencapai/ 'Achiever'	5
	Pengaktif/ 'Activator'	3
	Arahan	7
Hubungan	Penghubung	3
	Empati	3
	Persepsi Kendiri	3
	Pembangun/ 'Developer'	3
Gaya Kerja	Pengatur/ 'Arranger'	3
	Disiplin	8
Jumlah Item		76

Jadual 3.6: Jumlah Item Soalan Tahap Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah

Aspek Kepimpinan Sekolah	Bilangan Item
Gaya Kepimpinan	12
Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju	11
Kemahiran Komunikasi	6
Kemahiran Merancang	4
Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah	8
Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah	6
Kepimpinan Instruksional	5
Perkongsian Kepimpinan	4
Jumlah Item	56

Dalam bahagian B, responden diminta memberi jawapan dengan memilih salah satu jawapan daripada sebelas pilihan dengan menyatakan pendapat mereka berdasarkan skala nisbah yang diberi seperti di bawah:

- memastikan responden tidak salah tafsir atau keliru terhadap struktur ayat yang digunakan di dalam soal selidik, dan
- menguji kebolehpercayaan item-item di dalam soal selidik.

Soal selidik dianalisis untuk melihat tahap kebolehpercayaan instrumen kajian dengan menggunakan dua siri ujian, iaitu mengenal pasti i) analisis faktor dan ii) ujian Alpha Cronbach. Seterusnya, ujian normaliti dilakukan bagi menentukan kesahihan pembolehubah yang digunakan di dalam kajian ini. Ujian normaliti telah dilakukan kepada setiap pembolehubah bebas dan bersandar. Keputusan ujian seperti di Jadual 3.7 menunjukkan bahawa semua pembolehubah mempunyai min, median dan mod yang hampir sama. Data kajian dengan nilai skewness antara ± 2.0 dan nilai kurtosis antara ± 2.0 adalah dianggap sebagai bertaburan normal terutamanya dalam bidang sains sosial dan pendidikan (Chua, 2006). Ini membuktikan bahawa ianya berada dalam taburan yang normal serta sesuai untuk dianalisiskan bagi kajian ini seterusnya. Oleh yang sedemikian, ujian statistik yang dipilih adalah kategori parametrik. Keputusan ini menunjukkan bahawa semua data kajian memenuhi analisis ujian parametrik iaitu korelasi Pearson, regresi pelbagai dan SEM.

Jadual 3.7: Keputusan Ujian Normaliti

Pembolehubah	Min	Median	Mod	Sisihan Piawai	Kepencungan	Skewness	Kurtosis
Bakat Kepimpinan	8.97	9.09	10.00	0.71	0.04	-0.702	-0.051
Tujuan	9.03	9.09	10.00	0.66	0.04	-0.561	-0.416
Hala Tuju	9.00	9.12	10.00	0.72	0.04	-0.677	-0.107
Motivasi dan Autoriti	8.86	8.93	10.00	0.80	0.04	-0.705	0.151
Hubungan	9.07	9.25	10.00	0.78	0.04	-0.947	0.418
Gaya Kerja	8.91	9.00	10.00	0.79	0.04	-0.814	0.712

Jadual 3.7: Sambungan							
Kepimpinan dan hala tuju Sekolah	9.08	9.23	10.00	0.78	0.04	-1.178	1.533
Gaya Kepimpinan	8.91	9.00	10.00	0.86	0.04	-1.165	1.925
Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju	9.02	9.18	10.00	0.88	0.04	-1.192	1.624
Kemahiran Komunikasi	9.18	9.33	10.00	0.81	0.04	-1.298	2.301
Kemahiran Merancang	9.02	9.25	10.00	0.96	0.04	-1.326	2.076
Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah	9.23	9.37	10.00	0.75	0.04	-1.404	2.596
Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah	8.97	9.00	10.00	0.89	0.04	-0.886	0.538
Kepimpinan Instruksional	9.10	9.20	10.00	0.85	0.04	-1.255	2.012
Perkongsian Kepimpinan	9.26	9.50	10.00	0.79	0.04	-1.338	2.100

3.5.2.1 Analisis Faktor

Analisis faktor bertujuan mendapatkan jumlah faktor yang terdapat dalam sesuatu pemboleh ubah, mengenal pasti korelasi antara faktor berkenaan serta menentukan item yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah yang ditentukan. Pendek kata, analisis faktor digunakan untuk mengesahkan pengelompokan item-item mengikut lima dimensi bakat kepimpinan. Sementara pemberat ('loading') dalam analisis faktor digunakan untuk mengukur darjah penyumbangan setiap item kepada setiap dimensi bakat kepimpinan. Jadual 3.8 menunjukkan hasil analisis faktor terhadap data kajian rintis.

Melalui dapatan analisis faktor, nilai *communality* perlulah antara 0.0 hingga 1.0 iaitu nilai faktor pemberat < 0.5 bermaksud faktor itu kurang menyumbangkan kepada perubahan varians pada pembolehubah yang dikaji. Bilangan item bagi setiap bakat perlulah minimum tiga dan bagi konstruk Kredibiliti dan Perangsang, hanya terdapat dua item sahaja menjadikan konstruk tersebut terpaksa diabaikan. Manakala terdapat 11 item yang mempunyai faktor pemberat bawah dari 0.50 digugurkan menjadikan jumlah item soalan bagi bakat kepimpinan adalah sebanyak 76 item merangkumi 15 bakat.

Nilai faktor pemberat bagi setiap bakat mengikut dimensi bakat kepimpinan ditunjukkan pada jadual dibawah.

Jadual 3.8: Pemberat faktor bagi Bakat Kepimpinan Graduan NPQEL

Dimensi Bakat Kepimpinan	Bakat	Item	Pemberat Faktor
Dimensi Tujuan	Tanggungjawab	TJWB1	0.73
		TJWB2	0.72
		TJWB3	0.69
		TJWB4	0.62
		TJWB5	0.62
		TJWB6	0.61
		TJWB7	0.61
		TJWB8	0.56
		TJWB9	0.55
		TJWB10	0.53
		TJWB11	0.53
		TJWB12	0.52
		TJWB13	0.37
		TJWB14	0.36
Dimensi Tujuan	Misi	MISI1	0.79
		MISI2	0.75
		MISI3	0.75
		MISI4	0.69
		MISI5	0.66
		MISI6	0.65
		MISI7	0.65
		MISI8	0.62
		MISI9	0.62
		MISI10	0.55
		MISI11	0.46
		MISI12	0.44

Jadual 3.8: Sambungan

Dimensi Hala Tuju	Idea/Konsep	IDEA1	0.88
		IDEA2	0.77
		IDEA3	0.71
		IDEA4	0.70
		IDEA5	0.66
		IDEA6	0.66
		IDEA7	0.61
		IDEA8	0.48
	Fokus	FOKUS1	0.71
		FOKUS2	0.65
		FOKUS3	0.64
		FOKUS4	0.60
	Komunikasi	KOM1	0.79
		KOM2	0.75
		KOM3	0.60
		KOM4	0.43
	Kesedaran Terhadap Sekolah	SEDAR1	0.83
		SEDAR2	0.52
		SEDAR3	0.50
		SEDAR4	0.45
Dimensi Motivasi & Autoriti	Pencapai/"Achiever"	CAPAI1	0.78
		CAPAI2	0.74
		CAPAI3	0.67
		CAPAI4	0.54
		CAPAI5	0.50
		CAPAI6	0.42
	Arahan	ARAHAN1	0.75
		ARAHAN2	0.68
		ARAHAN3	0.62
		ARAHAN4	0.61
		ARAHAN5	0.61
		ARAHAN6	0.55
		ARAHAN7	0.55
	Pengaktif/"Activator"	AKTIF1	0.82
		AKTIF2	0.54
		AKTIF3	0.50
Dimensi Hubungan	Empati	EMPATI1	0.80
		EMPATI2	0.72
		EMPATI3	0.67
	Persepsi Individu	PERSEPSI1	0.81
		PERSEPSI2	0.79
		PERSEPSI3	0.64
	Penghubung	PHBG1	0.79
		PHBG2	0.69
		PHBG3	0.66
	Pembangun	BANGUN1	0.80
		BANGUN2	0.70
		BANGUN3	0.50

Jadual 3.8: Sambungan			
Dimensi Gaya Kerja	Disiplin	DISIPLIN1	0.76
		DISIPLIN2	0.75
		DISIPLIN3	0.71
		DISIPLIN4	0.68
		DISIPLIN5	0.67
		DISIPLIN6	0.64
		DISIPLIN7	0.54
		DISIPLIN8	0.50
		DISIPLIN9	0.49
	Pengatur	ATUR1	0.84
		ATUR2	0.70
		ATUR3	0.63
		ATUR4	0.51
		ATUR5	0.34

3.5.2.2 Analisis Alfa Cronbach

Setelah bilangan item digugurkan berdasarkan analisis faktor, analisis alfa Cronbach dijalankan. Kebolehpercayaan instrumen kajian menggunakan pekali alfa Cronbach yang mempunyai nilainya .65 hingga .95 dianggap memuaskan kerana nilai yang terlalu rendah menunjukkan keupayaan item-item instrumen kajian mengukur konsep dalam kajian adalah rendah manakala nilai alfa yang terlalu tinggi pula mungkin menunjukkan semua item adalah serupa atau bertindih antara satu sama lain dan adalah tidak diperlukan (Chua, 2006). Mengikut Hair (2016), tahap penerimaan kebolehpercayaan sesuatu instrumen kajian menunjukkan responden telah menjawab soalan atau pernyataan dalam keadaan konsisten. Beliau telah memberi garis panduan mengenai nilai alfa Cronbach yang menerangkan kekuatan hubungan seperti di dalam Jadual 3.9 di bawah:

Jadual 3.9: Pekali Saiz Alfa Cronbach (Peraturan Umum)	
Julat Pekali Alfa (Alpha Coefficient Range)	Kekuatan Hubungan
< 0.6	Lemah
0.6 < 0.7	Sederhana
0.7 < 0.8	Baik
0.8 < 0.9	Sangat Baik
0.9	Terbaik

Nilai alfa bagi setiap pembolehubah telah diperolehi seperti yang ditunjukkan pada Jadual 3.10 (a) dan (b). Penyelidik menggunakan nilai korelasi dari data kajian yang sama untuk menganalisis kekuatan perhubungan antara item dalam setiap pembolehubah. Merujuk pada Jadual 3.11 yang disarankan oleh Johnson dan Nelson (1986) bagi menerangkan kekuatan korelasi, nilai pekali korelasi (r) yang berbentuk sama ada positif atau negatif menunjukkan bentuk hubungan antara pemboleh ubah. Nilai pekali korelasi .00 bermaksud tiada hubungan; amat rendah atau sangat lemah (.10 hingga .30); lemah (.31 hingga .50); sederhana (.51 hingga .70); tinggi (.71 hingga .90); sangat tinggi atau perhubungan sempurna (.90 hingga 1.00). Sekiranya kekuatan pekali korelasi sesuatu item menunjukkan nilainya sangat lemah, item tersebut perlu digugurkan dari soal selidik kajian ini. Begitu juga dengan item-item soalan yang mendapat nilai korelasi yang sama dibawah pembolehubah sama yang menunjukkan responden menganggap soalan-soalan item tersebut memberi maksud yang sama kepada mereka. Oleh itu, penyelidik memilih salah satu soalan antara item yang bertindih. Melalui dapatan kajian rintis, penyelidik telah membaiki soal selidik kajian ini dan jumlah item soalan dikurangkan dari jumlah 172 kepada 132 item soalan.

Jadual 3.10 (a dan b) menunjukkan keputusan keseluruhan nilai alfa Cronbach bagi kedua-dua pembolehubah kajian.

Jadual 3.10 (a): Keputusan Nilai Alfa Cronbach Setiap Pembolehubah Bagi Bakat Kepimpinan

Bakat Kepimpinan	Jenis Bakat	Bilangan Item	Pengurangan Item	Nilai Alfa sebelum penguguran item	Nilai Alfa selepas penguguran item
Dimensi Tujuan	Misi	10	-	0.91	0.91
	Tanggungjawab	12	-	0.88	0.88
Dimensi Hala Tuju	Fokus	4	-	0.74	0.74
	Idea	7	-	0.89	0.89
	Kesedaran Terhadap Sekolah	3	-	0.63	0.63
	Komunikasi	3	-	0.72	0.72
Dimensi Motivasi dan Autoriti	Pencapai	5	-	0.78	0.78
	Arahan	4	-	0.81	0.81
	Pengaktif	3	-	0.75	0.75
Dimensi Hubungan	Empati	3	-	0.73	0.73
	Persepsi Individu	3	-	0.75	0.75
	Penghubung	3	-	0.72	0.72
	Pembangun	3	-	0.65	0.65
Dimensi Gaya Kerja	Disiplin	8	-	0.84	0.84
	Pengatur	4	1	0.40	0.72

Jadual 3.10 (b): Keputusan Nilai Alfa Cronbach Setiap Pembolehubah Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah

Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah	Bilangan Item	Pengurangan Item	Nilai Alfa sebelum penguguran item	Nilai Alfa selepas penguguran item
Gaya Kepimpinan	12	-	0.88	0.88
Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju	11	-	0.94	0.94
Kemahiran Komunikasi	6	-	0.91	0.91
Kemahiran Merancang	4	-	0.87	0.87
Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah	8	-	0.92	0.92
Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah	6	-	0.93	0.93

Jadual 3.10 (b): Sambungan

Kepimpinan dan hala tuju Sekolah	Bilangan Item	Pengurangan Item	Nilai Alfa sebelum penguguran item	Nilai Alfa selepas penguguran item
Kepimpinan Instruksional	5	-	0.82	0.82
Perkongsian Kepimpinan	4	-	0.89	0.89

Jadual 3.11: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Saiz Pekali Korelasi	Kekuatan Korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.91 hingga -1.00	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Sumber: Chua (2006). Kaedah dan Statistik Penyelidikan (Buku 2)

Nilai semuanya menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang memuaskan kecuali bagi pembolehubah Pengatur bagi Dimensi Gaya Kerja. Merujuk pada keputusan analisis pada Jadual 3.12, melihat nilai "if item deleted" pada item Atur 4, didapati bahawa pekali kebolehpercayaan alfa akan berubah menjadi 0.72. Ia dapat diperjelaskan dengan nilai korelasi antara item ini dengan indeks instrumen kajian yang lemah, iaitu -0.232. Korelasi yang rendah ini menunjukkan kurang keseragaman item ini dengan item-item lain dalam instrumen kajian. Jadi, item Atur 4 disingkirkan menjadikan kesemua item mempunyai nilai kebolehpercayaan antara 0.6 hingga 0.91 dan menurut Sekaran (2005), semakin hampir nilai alfa kepada 1.00, maka semakin tinggi nilai kebolehpercayaan dalaman item-item soal selidikny. Pernyataan ini turut dinyatakan oleh Mohamad Majid Konting (1998) di mana indeks kebolehpercayaan yang melebihi 0.6 dianggap mencukupi.

Jadual 3.12: Keputusan Analisis Item-Item Disiplin

Item Soalan	Min Skala Jika item digugurkan	Varian skala jika item digugurkan	Item dibaiki - Jumlah Korelasi	Korelasi Squared Multiple	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> apabila item digugurkan
ATUR1	12.02	2.340	.324	.459	.233
ATUR2	11.69	2.260	.533	.402	.047
ATUR3	12.61	1.843	.450	.233	.038
ATUR4	12.27	4.003	-.232	.161	.717

3.6 Tatacara Pengumpulan Data

Dalam kajian ini, data kuantitatif yang dikumpulkan oleh penyelidik dan data itu diproses menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 22.0*.

3.6.1 Tatacara Pengumpulan Data Soal Selidik

Data-data kuantitatif akan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Statistik deskriptif yang akan digunakan ialah min skor dan sisihan piawai. Skala pengukurannya berbentuk nominal dan ordinal. Keseluruhan jawapan bagi soal selidik ini menggunakan skala nisbah yang berbentuk parametrik. Ujian parametrik statistik inferensi yang digunakan terdiri daripada Ujian korelasi Pearson, Ujian-t, Analisis Regresi pelbagai Stepwise dan analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.13. Semua ujian statistik akan dijalankan pada aras keertian $p=0.05$. Jika $p<0.05$, perbezaan adalah signifikan. Jika disebaliknya dimana nilai $p\geq 0.01$, ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan (Oppenheim, 2000).

Jadual 3.13: Persoalan Kajian Dan Teknik Analisis Yang Digunakan

	PERSOALAN KAJIAN	TEKNIK ANALISIS
1.	Apakah tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang ditunjukkan oleh graduan NPQEL?	Min dan Sisihan Piawai
2.	Apakah aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?	Min Skor
3.	Apakah tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan dimensi tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja?	Min dan Sisihan Piawai
4.	Apakah dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?	Min Skor
5.	Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?	Korelasi Pearson
6.	Apakah dimensi bakat kepimpinan yang dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?	Ujian Regresi Pelbagai 'Stepwise'
7.	Adakah terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?	Ujian-t
8.	Adakah terdapat perbezaan yang signifikan terhadap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?	Ujian-t
9.	Adakah model cadangan bagi hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah sah?	Analisis Model Persamaan Struktural

Analisis statistik deskriptif seperti min skor dan peratusan digunakan dalam menganalisis bahagian latar belakang responden. Min skor digunakan untuk menganalisis tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah dan tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL. Nilai min yang diperolehi daripada analisis statistik deskriptif ini

boleh dibahagikan kepada tiga tahap (Levin dan Rubin, 1998) seperti dalam Jadual 3.14 dan tahap tersebut dapat menjelaskan tentang tahap yang dimiliki oleh graduan NPQEL sama ada pada tahap rendah, sederhana ataupun tinggi.

Jadual 3.14: Tahap Nilai Min

Bil	Nilai Min	Tahap
1.	0.00 - 3.33	Rendah
2.	3.34 - 6.67	Sederhana
3.	6.68 - 10.00	Tinggi

Penyelidik merancang untuk menggunakan kaedah analisis Model Persamaan Struktural (SEM). SEM menggunakan kaedah menguji model untuk menyelidik perhubungan lebih kompleks antara pembolehubah dalam kajian. Tujuan utama penyelidik memilih analisis SEM adalah berasaskan kepada petikan dari buku Chua (2008), dinyatakan dua fungsi penggunaan analisis SEM, iaitu,

- Sebagai alat pengenalpastian: Digunakan untuk mengenal pasti sama ada terdapat perhubungan antara variabel-variabel dalam model yang dicadangkan oleh penyelidik dalam kalangan responden kajian.
- Sebagai alat perkembangan model: ia menggabungkan fungsi pengenalpastian dan penjelajahan, dimana model yang dicadangkan oleh pengkaji diuji dengan prosedur SEM, dan jika model tersebut didapati tidak sepadan dengan data kajian, SEM akan mencadangkan perhubungan baru antara variabel-variabel dalam model cadangan penyelidik. Dengan ini, model alternatif boleh dibentuk berdasarkan indeks modifikasi yang ditunjukkan oleh keputusan analisis SEM.

Ferdinand (2000) mengemukakan tentang SEM bahawa penggunaannya sangat tepat untuk merancang kajian pengurusan serta menjawab soalan yang bersifat regresi serta mempunyai dimensi. Regresi bererti ujian hubungan antara konstruk manakala dimensi

bererti ujian dimensi-dimensi yang terdapat dalam konstruk. Menurut Solimun (2002), melalui SEM penyelidik boleh melakukan tiga perkara, iaitu melihat kesahihan dan kebolehpercayaan instrumen (setara dengan analisis faktor konfirmatori), ujian model hubungan antara variabel *latent*, dan mendapatkan model yang berdasarkan keputusan dapatan kajian.

Model persamaan struktural dibentuk oleh dua komponen modelnya, iaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) dengan tujuan untuk mencari model yang paling *fit*. Seterusnya model akan dinilai secara statistik dengan menentukan *goodness of fit* ke atas data dari sampel berpandukan Jadual 3.15 yang dikemukakan di bawah.

Jadual 3.15: Penentuan *goodness of fit*

Nama Index	Nama Penuh Index	Tahap Yang Diterima	Catatan	Sumber Bacaan
CMIN	<i>Discrepancy Chi Square</i>	$P > 0.05$	Ia sensitif pada sampel > 200	Wheaton et al. (1977)
RMSEA	<i>Root Mean Square of Error Approximation</i>	$RMSEA < 0.08$	Julat antara 0.05 hingga 0.10 adalah diterima	Browne dan Cudeck (1993)
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>	$GFI > 0.90$	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Joreskog dan Sorbom (1984)
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>	$CFI > 0.90$	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler (1990)
NFI	<i>Normed Fit Index</i>	$NFI > 0.90$	Nilai lebih dari 0.90 adalah nilai fit terbaik	Bentler (1992)
CMIN/df	<i>Chi Square/Degree of Freedom</i>	$\chi^2/df < 5.0$	Nilai yang diperoleh mestilah kurang dari 5.0	Marsh dan Hocevar (1985); Hu dan Bentler (1999)

Berasaskan dapatan dan pendapat yang dikemukakan oleh Hair et al. (2010) menyatakan dengan jelas bahawa dalam pengukuran indeks *goodness of fit* terhadap sesuatu model, jika didapati tiga dari indeks pengukuran yang dikemukakan di atas

tercapai maka model tersebut dianggap *fit*. Oleh yang demikian, nilai *fit* bukanlah mematuhi semua indeks *goodness of fit* yang dikemukakan cukup sekadar sekurang-kurangnya tiga dari pengukuran model telah mencapai indeks *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

Jadi, penggunaan analisis SEM boleh membantu penyelidik menghasilkan model tentang hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL.

3.7 Rumusan

Perbincangan tentang metodologi kajian telah dimuatkan dalam bab ini. Penyelidikan yang melibatkan kaedah deskriptif dan ujian signifikan manakala penganalisan data menggunakan statistik deskriptif, Ujian t, Regresi pelbagai 'Stepwise' dan analisis Model Persamaan Struktural (SEM).

BAB 4: HASIL KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini melaporkan keputusan hasil kajian yang diperoleh daripada kajian yang telah dilaksanakan selaras dengan tujuan utama kajian. Ia membentangkan mengenai bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL

Pembentangan hasil kajian bab ini bermula dengan demografi responden seperti taburan dan peratusan. Selanjutnya bahagian bab ini melaporkan dan membincang dapatan kajian iaitu analisis statistik deskriptif pembolehubah utama kajian dan analisis data inferensi bagi tujuan menjawab persoalan kajian yang telah dibentuk. Analisis statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah Ujian t, Ujian Korelasi Pearson, Ujian Regresi Pelbagai 'Stepwise' dan analisis Model Persamaan Struktural (SEM). Secara umumnya huraian dalam bab ini akan menjawab soalan kajian yang telah ditetapkan seperti berikut:

- Apakah tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang ditunjukkan oleh graduan NPQEL?
- Apakah aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?
- Apakah tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan dimensi tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja?
- Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?
- Apakah dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?

- Apakah dimensi bakat kepimpinan yang dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?
- Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?
- Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?
- Adakah model cadangan bagi hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah sah?

4.2 Demografi Responden Kajian

Kajian ini melibatkan graduan NPQEL dari Semenanjung Malaysia seramai 363 orang responden kajian yang terdiri daripada guru-guru penolong kanan serta pengetua dan guru besar di sekolah.

Ringkasan maklumat latar belakang responden ditunjukkan dalam Jadual 4.1 di bawah. Hasil daripada pentadbiran soal selidik, taburan dari aspek gender didapati bilangan responden lelaki seramai 189 orang (52.1%) berbanding dengan bilangan responden perempuan seramai 174 orang (47.9%). Berdasarkan jawatan, bilangan responden yang menjawat sebagai pengetua adalah seramai 50 orang (13.8%), guru besar seramai 142 (39.1%) diikuti dengan guru penolong kanan (GPK) akademik seramai 88 orang (24.2%), GPK kokurikulum seramai 30 orang (8.3%), GPK Hal Ehwal Murid seramai 34 orang (9.4%), GPK Petang seramai 11 orang (3.0%) dan GPK Pendidikan Khas seramai 8 orang (6.7%). Melihat pada gred jawatan, DG32 seramai 9 orang (2.5%), DG34 seramai 77 orang (21.2%), DG38 hanya seorang (0.3%), DG41 seramai 80 orang (22.0%), DG44 seramai 48 orang (13.2%), DG48 seramai 104 orang (28.7%),

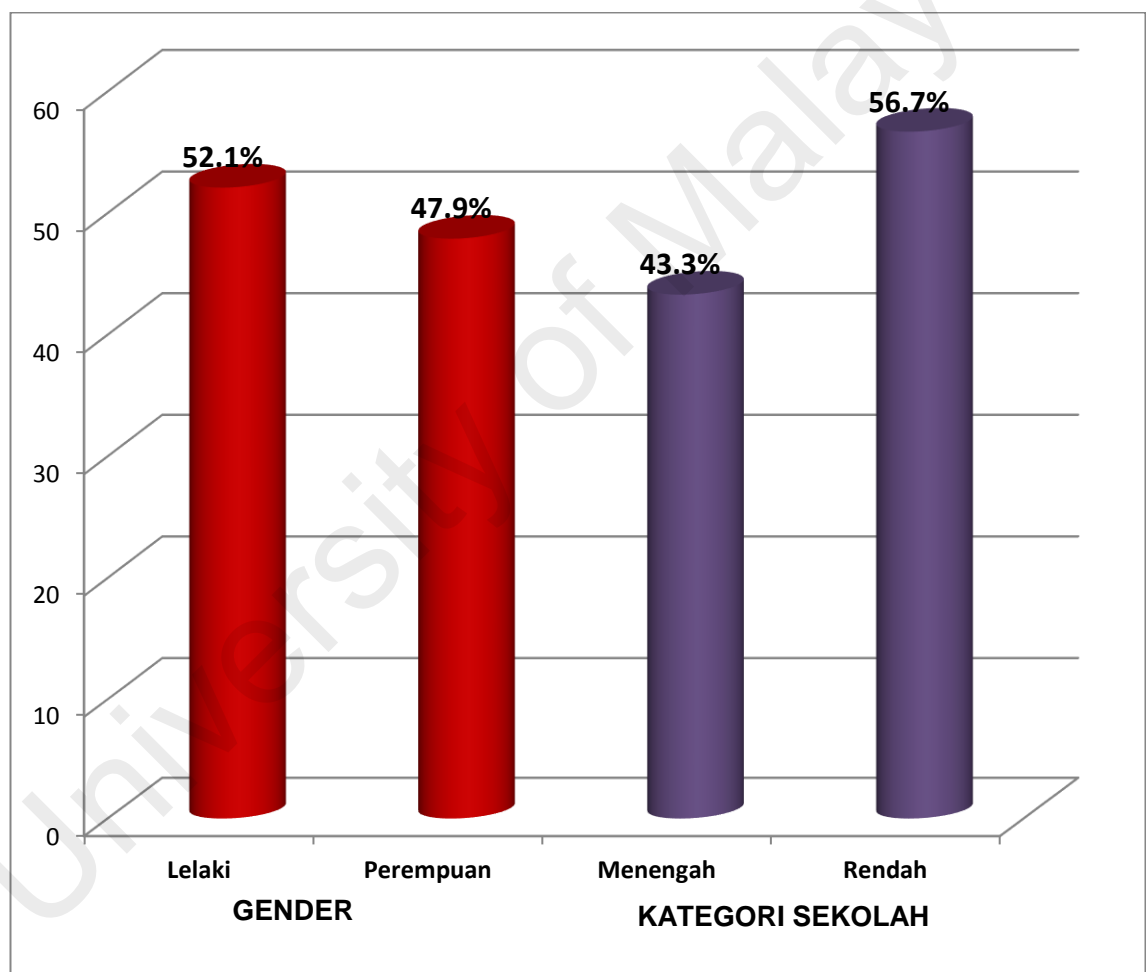
DG52 seramai 42 orang (11.6%) dan DG54 hanya dua orang sahaja(0.6%). Bilangan responden untuk sekolah rendah seramai 206 orang (56.7%) melebihi bilangan responden sekolah menengah iaitu seramai 157 orang (43.3%). Terdapat lima ambilan yang dipilih sebagai responden kajian ini. Bilangan responden Ambilan 2011 seramai 47 orang (12.9%), ambilan 1/2012 seramai 44 orang (12.1%), ambilan 2/2012 seramai 40 orang (11.0%), ambilan 1/2013 seramai 137 orang (37.7%) dan ambilan 2/2013 seramai 95 orang (26.2%). Taburan responden mengikut zon , iaitu seramai 55 orang (15.2%) zon utara, 122 orang (33.6%) zon tengah, seramai 85 orang (23.4%) dari zon selatan dan 101 orang responden (27.8%) dari zon timur.

Jadual 4.1 di bawah menunjukkan taburan ciri-ciri demografi graduan NPQEL.

Jadual 4.1: Taburan Ciri Demografi Graduan NPQEL

Demografi	Kategori Demografi	Frekuensi	Peratusan (%)
Gender	Lelaki	189	52.1
	Perempuan	174	47.9
Jawatan di Sekolah	Pengetua	50	13.8
	Guru Besar	142	39.1
	Guru Penolong Kanan Akademik	88	24.2
	Guru Penolong Kanan Kokurikulum	30	8.3
	Guru Penolong Kanan HEM	34	9.4
	Guru Penolong Kanan Petang	11	3.0
	Guru Penolong Kanan Pendidikan Khas	8	6.7
	DG29	0	0
	DG32	9	2.5
Gred Jawatan	DG34	77	21.2
	DG38	1	0.3
	DG41	80	22.0
	DG44	48	13.2
	DG48	104	28.7
	DG52	42	11.6
	DG54	2	0.6
Kategori Sekolah	Menengah	157	43.3
	Rendah	206	56.7
Kumpulan Peserta	Ambilan 1/2011	47	12.9
	Ambilan 1/2012	44	12.1
	Ambilan 2/2012	40	11.0
	Ambilan 1/2013	137	37.7
	Ambilan 2/2013	95	26.2
Kategori Zon	Utara	55	15.2
	Tengah	122	33.6
	Selatan	85	23.4
	Timur	101	27.8

Walaupun terdapat lapan ciri-ciri demografi mengenai graduan NPQEL yang diperolehi, hanya maklumat dua ciri demografi sahaja yang akan digunakan dalam kajian ini, iaitu gender dan kategori sekolah. Rajah 4.1 di bawah menunjukkan plot graf yang menggambarkan ciri demografi gender dan ciri demografi kategori sekolah bagi graduan NPQEL.



Rajah 4.1: Taburan Graduan NPQEL Mengikut Gender Dan Kategori Sekolah

4.3 Panduan Tahap Pembolehubah

Bagi menentukan sama ada setiap pembolehubah yang dikaji berada pada tahap tertentu, pengkaji telah menetapkan satu panduan interpretasi seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.2. Skor min antara 0.00 hingga 3.33 menunjukkan skor bagi dimensi pembolehubah tersebut adalah rendah, manakala bagi skor min antara 3.34 hingga 6.67 menunjukkan skor min dimensi pembolehubah yang dikaji berada pada tahap sederhana dan akhir sekali skor min 6.68 hingga 10.00 menunjukkan skor min yang tinggi bagi pembolehubah yang dikaji. Jadual 4.2 berikut menggambarkan panduan interpretasi yang digunakan bagi menentukan tahap skor min setiap dimensi pembolehubah yang dikaji.

Jadual 4.2: Interpretasi Skor min Pembolehubah Kajian

Skor min	Interpretasi Skor Min
0.00 hingga 3.33	Rendah
3.34 hingga 6.67	Sederhana
6.68 hingga 10.00	Tinggi

4.4 Analisis Data Deskriptif

4.4.1 Soalan kajian 1: Apakah tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang ditunjukkan oleh graduan NPQEL?

Dapatan statistik deskriptif bagi tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah adalah ditunjukkan dalam Jadual 4.3 (di sebelah). Daripada keputusan tersebut didapati secara keseluruhannya tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang dimiliki oleh responden berada pada tahap skor min yang tinggi iaitu melebihi 8.00. Ini bererti kesemua aspek kepimpinan dan hala tuju, iaitu gaya kepimpinan ($M=8.91$, $SP=0.86$), penetapan dan pelaksanaan hala tuju ($M=9.02$, $SP=0.88$), kemahiran komunikasi ($M=9.18$, $SP=0.80$), kemahiran merancang ($M=9.02$, $SP=0.96$), kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah ($M=9.24$, $SP=0.75$), kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan

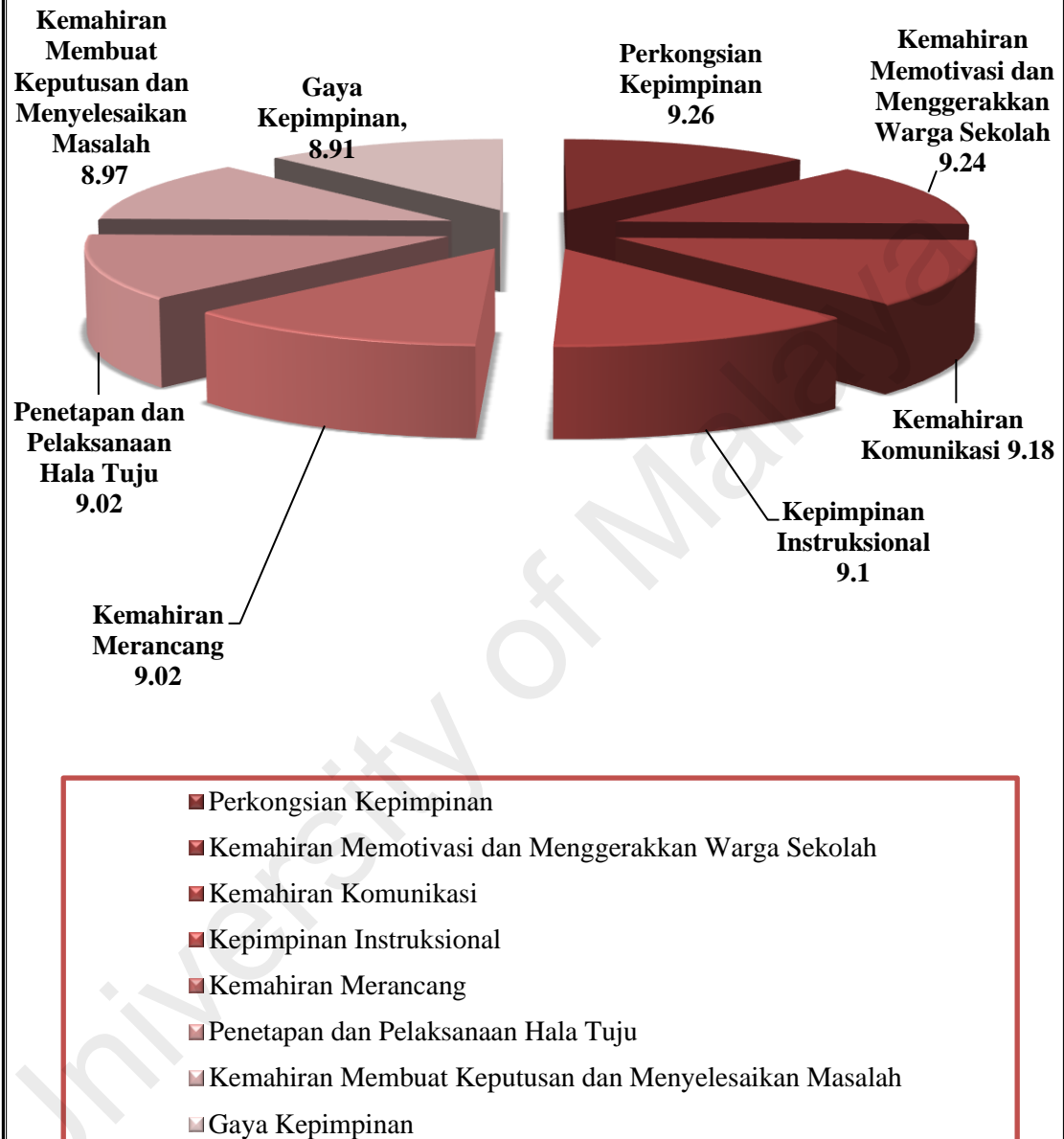
masalah ($M=8.97$, $SP=0.89$), kepimpinan instruksional ($M=9.10$, $SP=0.85$), dan perkongsian kepimpinan ($M=9.26$, $SP=0.79$) graduan NPQEL memiliki tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang tinggi.

Jadual 4.3: Min, Sisihan Piawai (SP), dan Tahap Kepimpinan Dan Hala Tuju Sekolah Graduan NPQEL.

Aspek Tahap Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah	Min	SP	Tahap
Perkongsian Kepimpinan	9.26	0.79	Tinggi
Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah	9.24	0.75	Tinggi
Kemahiran Komunikasi	9.18	0.80	Tinggi
Kepimpinan Instruksional	9.10	0.85	Tinggi
Kemahiran Merancang	9.02	0.96	Tinggi
Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju	9.02	0.88	Tinggi
Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah	8.97	0.89	Tinggi
Gaya Kepimpinan	8.91	0.86	Tinggi
Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah	9.09	0.79	Tinggi

Interprestasi skor: 0.00 - 3.33 (Rendah), 3.34 - 6.67 (Sederhana), 6.68 - 10.00 (Tinggi)

Rajah 4.2 di sebelah menunjukkan dalam bentuk plot graf mengenai tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan lapan aspek Standard 1, SKPM (2010) yang dikaji.



Rajah 4.2: Tahap Skor Min Kepimpinan Dan Hala Tuju Sekolah Graduan NPQEL Mengikut Lapan Aspek Standard 1, SKPM 2010

4.4.2 Soalan Kajian 2: Apakah aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?

Jadual 4.3 menunjukkan pangkatan min secara menurun bagi aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL. Skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah adalah 9.09 yang menunjukkan tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berada di tahap yang tinggi.

Merujuk jadual tersebut, pangkatan min bagi aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah menunjukkan aspek Perkongsian Kepimpinan ($M=9.26$, $SP=0.79$) mempunyai skor min paling tinggi diikuti dengan Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah ($M=9.24$, $SP=0.75$), Kemahiran Komunikasi ($M=9.18$, $SP=0.80$) serta Kepimpinan Instruksional ($M=9.10$, $SP=0.85$). Manakala aspek Kemahiran Merancang ($M=9.02$, $SP=0.96$), Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju ($M=9.02$, $SP=0.88$), Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah ($M=8.97$, $SP=0.89$) serta Gaya Kepimpinan ($M=8.91$, $SP=0.86$) mempunyai nilai skor min kurang dari 9.09. Sehubungan dengan dapatan ini, disimpulkan bahawa aspek perkongsian kepimpinan, kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah, kemahiran komunikasi, dan kepimpinan instruksional bagi kepimpinan dan hala tuju sekolah adalah yang paling dominan dalam kalangan graduan NPQEL. Bagaimanapun, aspek kemahiran merancang, penetapan dan pelaksanaan hala tuju, kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah serta gaya kepimpinan adalah kurang dominan sebab nilainya rendah dari nilai keseluruhan skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah ($M=9.09$, $SP=0.79$).

4.4.3 Soalan Kajian 3: Apakah tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan dimensi tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja?

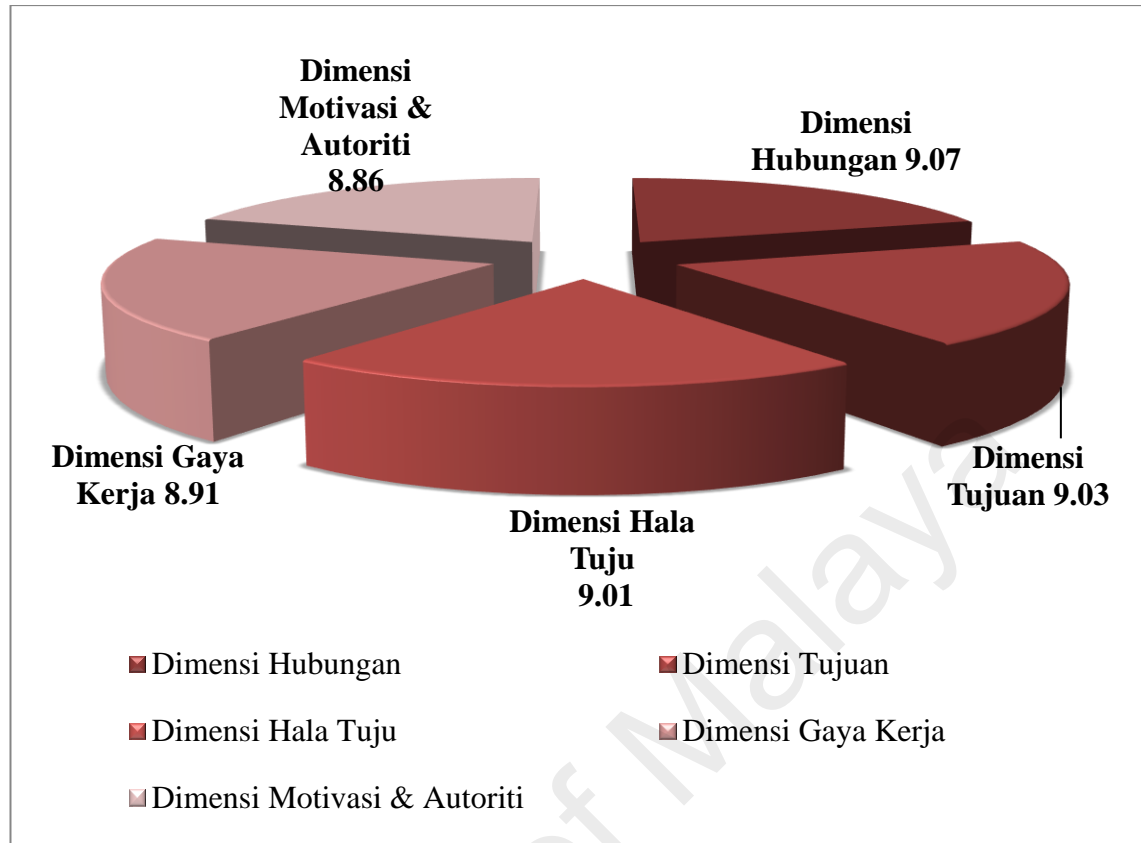
Jadual 4.4 memaparkan pangkatan min secara menurun bagi lima dimensi bakat kepimpinan graduan NPQEL. Kesemua dimensi menunjukkan skor min melebihi 8.00, iaitu Dimensi Tujuan (M=9.03, SP=0.66), Dimensi Hala Tuju (M=9.01, SP=0.72), Dimensi Motivasi dan Autoriti (M=8.86, SP=0.80), Dimensi Hubungan (M=9.07, SP=0.78) dan Dimensi Gaya Kerja (M=8.91, SP=0.79) memiliki tahap yang tinggi. Bakat kepimpinan menunjukkan nilai skor min sebanyak 8.97 yang bermaksud tahapnya secara total adalah pada tahap yang tinggi. Ini memberi maksud bahawa graduan NPQEL memiliki tahap bakat kepimpinan yang tinggi.

Jadual 4.4: Min, Sisihan Piawai (SP) dan Tahap Bakat Kepimpinan Graduan NPQEL

Dimensi Bakat Kepimpinan	Min	SP	Tahap
Dimensi Hubungan	9.07	0.78	Tinggi
Dimensi Tujuan	9.03	0.66	Tinggi
Dimensi Hala Tuju	9.01	0.72	Tinggi
Dimensi Gaya Kerja	8.91	0.79	Tinggi
Dimensi Motivasi & Autoriti	8.86	0.80	Tinggi
Bakat Kepimpinan	8.97	0.71	Tinggi

Interpretasi skor: 0.00 - 3.33 (Rendah), 3.34 - 6.67 (Sederhana), 6.68 - 10.00 (Tinggi)

Rajah 4.3 di sebelah menunjukkan dalam bentuk graf mengenai tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan lima dimensi yang dikaji.



Rajah 4.3: Tahap Bakat Kepimpinan Graduan NPQEL Mengikut Lima Dimensi

4.4.4 Soalan Kajian 4: Apakah dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL?

Jadual 4.4 menunjukkan pangkatan min secara menurun bagi kelima-lima dimensi bakat kepimpinan. Merujuk pada jadual tersebut, Dimensi Hubungan ($M=9.07$, $SP=0.78$) mempunyai min paling tinggi berbanding dengan dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang lain. Diikuti dengan Dimensi Tujuan ($M=9.03$, $SP=0.66$), Dimensi Hala Tuju ($M=9.01$, $SP=0.72$), Dimensi Gaya Kerja ($M=8.91$, $SP=0.79$) dan akhirnya Dimensi Motivasi & Autoriti ($M=8.86$, $SP=0.80$). Dalam jadual ini, juga ditunjukkan skor min keseluruhan bagi bakat kepimpinan iaitu $M=8.97$ dan $SP=0.71$. Apabila menganalisis dimensi-dimensi bakat kepimpinan, didapati dimensi hubungan, dimensi tujuan dan dimensi hala tuju mempunyai min melebihi skor min keseluruhan iaitu 8.97. Ini

menunjukkan ketiga-tiga dimensi tersebut adalah lebih dominan berbanding dengan dimensi gaya kerja dan dimensi motivasi dan autoriti. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa graduan NPQEL lebih berbakat di bawah dimensi hubungan, dimensi tujuan, dan dimensi hala tuju.

4.5 Analisis Data Inferensi

4.5.1 Soalan Kajian 5: Apakah dimensi bakat kepimpinan yang dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?

Ujian Regresi Pelbagai 'Stepwise' digunakan bagi menjawab soalan kajian tersebut. Jadual 4.5 (a) di sebelah menunjukkan keputusan variabel yang dimasukkan.

Jadual 4.5 (a): Keputusan Analisis Ujian Regresi Pelbagai 'Stepwise'

Model	Variabel Dimasukkan	Variabel Disingkirkan	Metod
1	Dimensi Hubungan	.	Berganda (Kriteria:Kebarangkalian F dimasukkan ≤ 0.050 , Kebarangkalian F disingkirkan > 0.100).
2	Dimensi Gaya Kerja	.	Berganda (Kriteria:Kebarangkalian F dimasukkan ≤ 0.050 , Kebarangkalian F disingkirkan > 0.100).
3	Dimensi Tujuan	.	Berganda (Kriteria:Kebarangkalian F dimasukkan ≤ 0.050 , Kebarangkalian F disingkirkan > 0.100).

a. Variabel Bersandar: KEPIMPINAN DAN HALA TUJU SEKOLAH

Merujuk pada Jadual 4.5 (a), tiga variabel peramal bagi variabel kriteria Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah iaitu 1) Dimensi Hubungan, 2) Dimensi Gaya Kerja dan 3) Dimensi Tujuan dimasukkan ke dalam model regresi pada $p \leq .05$. Ini bermakna

bahawa ketiga-tiga variabel peramal itu merupakan faktor bagi Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah graduan NPQEL tersebut. Kesimpulan model untuk ujian regresi tersebut ditunjukkan pada Jadual 4.5 (b).

Jadual 4.5 (b): Keputusan Ringkasan Model

Model	R	Kuasa Dua R	Kuasa Dua R yang diselaraskan	Perubahan dalam Kuasa Dua R	Anggaran Ralat Piawai
1	.849 ^a	.720	.720	0.720	.41576
2	.872 ^b	.760	.758	0.040	.38597
3	.877 ^c	.770	.768	0.010	.37822

a. Peramal: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH)

b. Peramal: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH), DIMENSI GAYA KERJA (DGK)

c. Peramal: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH), DIMENSI GAYA KERJA (DGK), DIMENSI TUJUAN (DT)

d. Variabel Bersandar: KEPIMPINAN DAN HALA TUJU SEKOLAH

Melihat pada Jadual 4.5 (b), korelasi antara variabel kriteria dan variabel peramal Dimensi Hubungan ialah 0.849, korelasi antara variabel kriteria dan kombinasi antara Dimensi Hubungan dan Dimensi Gaya Kerja ialah 0.872. Korelasi antara variabel kriteria dan kombinasi linear antara ketiga-tiga variabel peramal ialah 0.877. Nilai R^2 sebanyak 0.720 menunjukkan bahawa 72.0% perubahan dalam variabel kriteria (Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah) adalah disebabkan oleh perubahan dalam Dimensi Hubungan. Kombinasi Dimensi Hubungan dan Dimensi Gaya Kerja menyumbang sebanyak (76.0 - 72.0)% iaitu 4% perubahan tambahan dalam Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah. Dimensi Tujuan pula menyumbang sebanyak (77.0 - 76.0)% iaitu 1.0% varians sahaja dalam Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah. Kombinasi linear ketiga-tiga variabel peramal tersebut menyumbang sebanyak 77.0% varians dalam variabel kriteria Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah.

Keputusan Ujian-F yang ditunjukkan dalam Jadual 4.5 (c) memberi maklumat bahawa terdapat perhubungan antara ketiga-tiga variabel peramal (Dimensi Hubungan,

Dimensi Gaya Kerja dan Dimensi Tujuan) dengan variabel kriteria Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah pada aras kesignifikan $p < .05$.

Jadual 4.5 (c): Keputusan Anova Antara Variabel Peramal Dan Variabel Kriterion

	Model	Jumlah Kuasa Dua	df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
1	Regresi	160.775	1	160.775	930.098	.000 ^b
	Ralat Varians	62.402	361	.173		
	Jumlah	223.176	362			
2	Regresi	169.546	2	84.773	569.054	.000 ^c
	Ralat Varians	53.630	360	.149		
	Jumlah	223.176	362			
3	Regresi	171.821	3	57.274	400.369	.000 ^d
	Ralat Varians	51.356	359	.143		
	Jumlah	223.176	362			

a. Variabel Bersandar: KEPIMPINAN DAN HALA TUJU SEKOLAH (KHTS)

b. Peramal: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH)

c. Peramal: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH), DIMENSI GAYA KERJA (DGK)

d. Peramal: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH), DIMENSI GAYA KERJA (DGK), DIMENSI TUJUAN (DT)

Merujuk keputusan pada Jadual 4.5 (d) yang menunjukkan nilai pekali regresi β bagi ketiga-tiga variabel peramal dalam bentuk kombinasi linear. Keputusan pada Jadual 4.5 (d) menunjukkan dapatan Ujian-t yang membuktikan keputusan yang signifikan pada $p < .05$. Nilai β mewakili pekali regresi piawai bagi ketiga-tiga variabel peramal tersebut dalam bentuk kombinasi linear.

Jadual 4.5 (d): Keputusan Pekali Beta Bagi Ketiga-Tiga Variabel Peramal

	Model	Koefisien Tidak Standard		Koefisien Standard	t	Sig.
		B	Ralat Piawai			
1	(Konstan)	1.376	.254		5.422	.000
	DH	.851	.028	.849	30.498	.000
2	(Konstan)	1.060	.239		4.432	.000
	DH	.450	.058	.449	7.732	.000
	DGK	.443	.058	.446	7.673	.000
3	(Konstan)	.508	.272		1.864	.063
	DH	.360	.061	.359	5.854	.000
	DGK	.364	.060	.366	6.069	.000
	DT	.230	.058	.194	3.987	.000

a. Variabel Bersandar: KEPIMPINAN DAN HALA TUJU SEKOLAH (KHTS)

Jadual 4.5 (e) menunjukkan variabel peramal yang tidak dimasukkan ke dalam setiap model. Misalnya, bagi model 1, walaupun keempat-empat variabel peramal dalam jadual diatas adalah signifikan pada $p < .05$, variabel-variabel itu mempunyai nilai beta dalaman yang terlalu kecil, jadi variabel-variabel peramal tersebut disingkirkan daripada model oleh prosedur berganda. Nilai korelasi separa menunjukkan korelasi antara setiap variabel peramal dengan variabel kriteria. Dapat diperlihatkan bahawa korelasi tersebut adalah tidak kuat kerana nilainya kurang daripada 0.70. Nilai kolineariti Toleransi yang > 0.10 menunjukkan bahawa data kajian tidak mempunyai masalah pelbagai kolineariti.

Jadual 4.5 (e): Keputusan Variabel Peramal Yang Tidak Dimasukkan Dalam Kombinasi Linear

Model	Beta Dalaman	t	Sig.	Korelasi Separa	Statistik Kolineariti
					Toleransi
1	DT	.292 ^b	6.060	.000	.304
	DHT	.270 ^b	5.053	.000	.254
	DMA	.281 ^b	5.142	.000	.242
	DGK	.446 ^b	7.673	.000	.198
2	DT	.194 ^c	3.987	.000	.271
	DHT	.131 ^c	2.344	.020	.211
	DMA	.162 ^c	2.933	.004	.214
3	DHT	-.003 ^d	-.041	.968	.134
	DMA	.078 ^d	1.272	.204	.169

a. Variabel Bersandar: KEPIMPINAN DAN HALA TUJU SEKOLAH (KHTS)

b. Peramal dalam Model: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH)

c. Peramal dalam Model: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH), DIMENSI GAYA KERJA (DGK)

d. Peramal dalam Model: (Konstan), DIMENSI HUBUNGAN (DH), DIMENSI GAYA KERJA (DGK), DIMENSI TUJUAN (DT).

Keputusan analisis data dengan merujuk Jadual 4.5 (a hingga e) menunjukkan bahawa populasi kajian (saiz sampel, $N = 363$), lima variabel peramal iaitu Dimensi Tujuan, Dimensi Hala Tuju, Dimensi Motivasi dan Autoriti, Dimensi Hubungan, dan Dimensi Gaya Kerja merupakan peramal bagi skor indeks Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah.

Walau bagaimanapun keputusan kajian menolak andaian pengkaji bahawa Dimensi Hala Tuju dan Dimensi Motivasi dan Autoriti memberi kesan terhadap Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah graduan NPQEL tersebut.

Secara signifikan, skor Dimensi Hubungan [$F(1, 361) = 930.10, p < .05$] menyumbangkan sebanyak 72.0% varians ($R^2 = 0.720$) dalam skor Kepimpinan Hala Tuju Sekolah. Ini bererti Dimensi Hubungan ($\beta = 0.849, p < .05$) yang memiliki bakat penghubung, bakat empati, bakat persepsi sendiri dan bakat pembangun merupakan pemberi kesan terbanyak terhadap Kepimpinan Hala Tuju Sekolah graduan NPQEL. Kombinasi Dimensi Hubungan ($\beta = 0.449, p < .05$) dan Dimensi Gaya Kerja ($\beta = 0.446, p < .05$) menambah sebanyak (76.0 - 72.0)% iaitu 4% kepada varians ($R^2 = 0.760$) dalam Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah [$F(2, 360) = 569.05, p < .05$]. Walau bagaimanapun, variabel peramal Dimensi Tujuan kurang menyumbang kepada Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah kerana kombinasi variabel peramal Dimensi Tujuan ($\beta = 0.194, p < .05$) dengan Dimensi Hubungan ($\beta = 0.359, p < .05$) dan Dimensi Gaya kerja ($\beta = 0.366, p < .05$) hanya menambah sebanyak (77.0 - 76.0)% iaitu 1.0% varians ($R^2 = 0.770$) dalam Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah [$F(3, 359) = 400.40, p < .05$].

4.5.2 Soalan Kajian 6: Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL?

Kepimpinan dan hala tuju sekolah sebagai pemboleh ubah bersandar diuji perhubungannya dengan pembolehubah tidak bersandar iaitu bakat kepimpinan. Ujian parametrik, iaitu ujian korelasi Pearson digunakan dan dapatannya seperti dalam Jadual 4.6 di bawah. Terdapat tiga penafsiran yang boleh dibuat daripada analisis korelasi, iaitu 1) dapat melihat

kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah, 2) dapat melihat signifikasi hubungan antara dua pembolehubah, dan 3) dapat melihat arah hubungan.

Dalam bahagian ini, hipotesis H_{01} seperti dinyatakan dalam bab pertama diuji dengan menggunakan aras signifikansi $p < .05$.

H_{01} Tidak terdapat hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju dalam kalangan graduan NPQEL.

Jadual 4.6: Korelasi antara Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah (KHTS) dengan Bakat Kepimpinan (BK) Graduan NPQEL

	BK	KHTS
Bakat Kepimpinan (BK)	-	0.869**
Kepimpinan Hala Tuju Sekolah (KHTS)	0.869**	-

** Signifikan pada aras $p < .01$ (2 hujung), $N = 363$

Keputusan analisis ujian korelasi Pearson menunjukkan bahawa perhubungan antara kepimpinan dan hala tuju sekolah dengan bakat kepimpinan graduan NPQEL adalah signifikan ($r = 0.869$, $p < .01$). Ini menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan antara kepimpinan dan hala tuju sekolah dengan bakat kepimpinan graduan NPQEL. Dengan keputusan ini dapat disimpulkan bahawa hipotesis nul yang pertama iaitu tidak terdapat hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju dalam kalangan graduan NPQEL; adalah ditolak.

Berdasarkan Jadual 4.7, kekuatan korelasi antara kepimpinan dan hala tuju sekolah dengan bakat kepimpinan graduan NPQEL menunjukkan perhubungan yang kuat. Di samping itu, nilai pekali korelasi (r) adalah positif yang bermaksud hubungan antara pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah bebas bersifat satu arah. Justeru itu, hubungan sedemikian menyimpulkan bahawa semakin bertambah bakat kepimpinan

graduan NPQEL, semakin bertambah kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL. Secara relatif, graduan NPQEL mempunyai hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah.

Jadual 4.7: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Saiz Pekali Korelasi	Kekuatan Korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.91 hingga -1.00	Sangat kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat lemah
.00	Tiada korelasi

Sumber: Chua, Y. P. (2006). Kaedah dan Statistik Penyelidikan (Buku 2)

4.5.3 Soalan Kajian 7: Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?

Analisis statistik dilakukan untuk mengenalpasti samada terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju berdasarkan faktor demografi iaitu kategori sekolah dan gender. Ujian t digunakan untuk mencapai maksud tersebut. Dalam bahagian ini hipotesis H_{02} dan H_{03} seperti dinyatakan di bawah diuji dengan menggunakan aras signifikan $p < .05$.

H_{02} Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah.

H_{03} Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL berdasarkan gender.

Jadual 4.8: Keputusan Ujian t dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah berdasarkan faktor jantina dan kategori sekolah

Gender	Bil.	Min	Sisihan Piawai	Nilai-t	Tahap Signifikan
Lelaki	189	9.15	0.76	1.664	0.097
Perempuan	174	9.02	0.81		
Sekolah Menengah	157	8.90	0.92	-4.001	0.000
Sekolah Rendah	206	9.23	0.64		

Signifikan pada aras $p < .05$ (2 hujung), $N = 363$

Jadual 4.8 memaparkan dapatan Ujian t bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi. Keputusan dalam jadual tersebut menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan gender ($t = 1.664$, $df = 361$, $p > .05$). Manakala bagi kategori sekolah pula menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah ($t = -4.001$, $df = 361$, $p < .05$) antara graduan NPQEL sekolah menengah dan graduan NPQEL sekolah rendah. Sehubungan itu, skor min kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL sekolah rendah ($M=9.23$, $SP=0.64$) adalah lebih tinggi berbanding dengan skor min kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL sekolah menengah ($M=8.90$, $SP=0.92$). Dengan dapatan ini, hipotesis nul kedua iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah; adalah diterima. Manakala hipotesis ketiga iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL berdasarkan gender; adalah ditolak.

4.5.4 Soalan Kajian 8: Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi (kategori sekolah dan gender)?

Analisis statistik dilakukan untuk mengenalpasti samada terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi iaitu kategori sekolah dan gender. Pengujian hipotesis H_{04} dan H_{05} seperti di bawah dinyatakan dengan menggunakan aras signifikan $p < .05$.

H_{04} Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah.

H_{05} Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan gender.

Jadual 4.9: Keputusan Ujian t dalam bakat kepimpinan berdasarkan faktor gender dan kategori sekolah

Gender	Bil.	Min	Sisihan Piawai	Nilai-t	Tahap Signifikan
Lelaki	189	9.05	0.71	2.204	0.28
Perempuan	174	8.89	0.71		
Sekolah Menengah	157	8.86	0.74	-2.723	0.007
Sekolah Rendah	206	9.06	0.67		

Signifikan pada aras $p < .05$ (2 hujung), $N = 363$

Jadual 4.9 menunjukkan keputusan analisis data ujian t yang mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi. Keputusan analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan berdasarkan faktor gender ($t =$

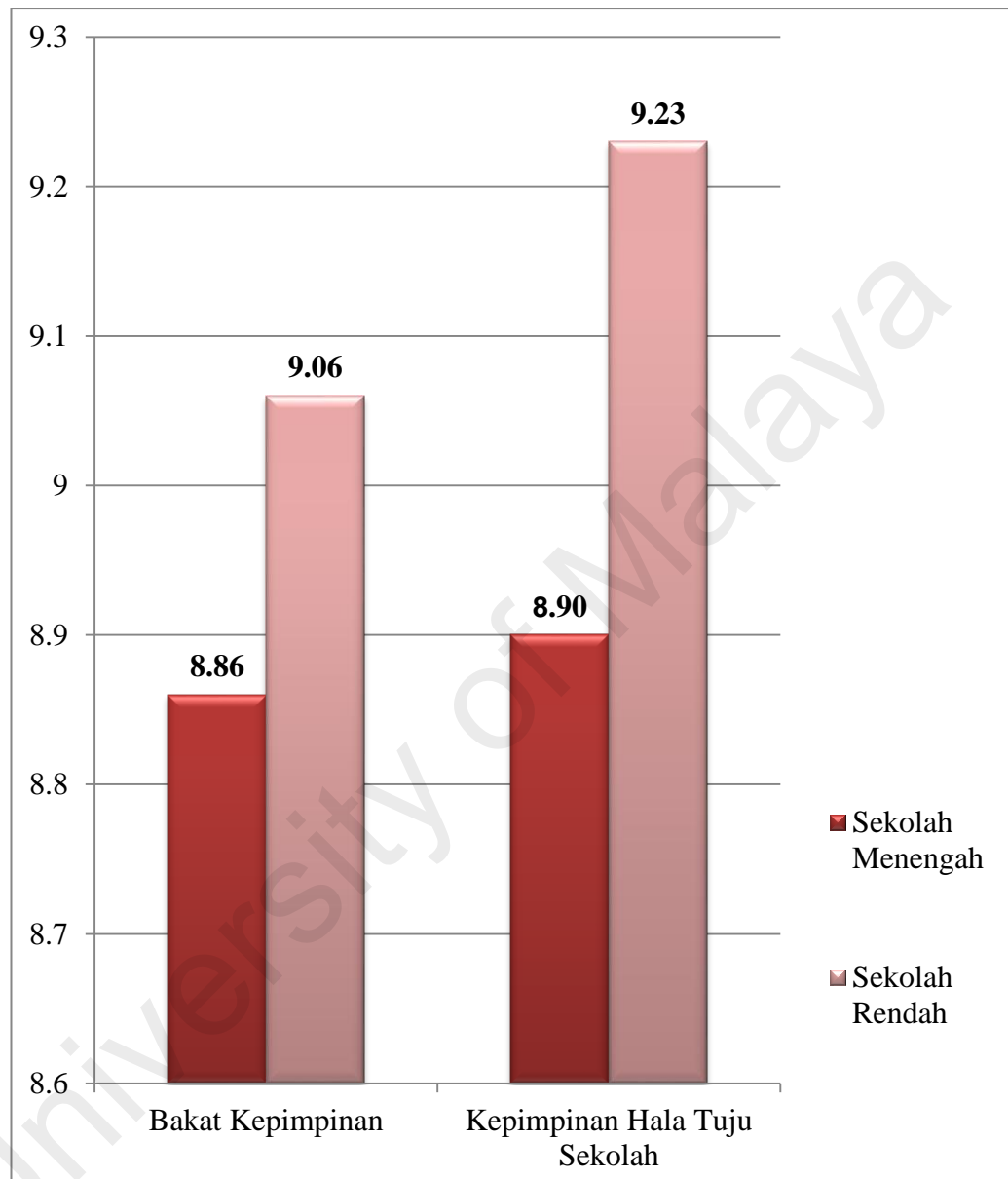
2.204, $df = 361$, $p > .05$). Manakala bagi kategori sekolah, analisis menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan ($t = -2.723$, $df = 361$, $p < .05$) antara graduan NPQEL sekolah menengah dan graduan NPQEL sekolah rendah. Skor min bakat kepimpinan graduan NPQEL sekolah rendah ($M=9.06$, $SP=0.67$) adalah lebih tinggi berbanding dengan skor min bakat kepimpinan graduan NPQEL sekolah menengah ($M=8.86$, $SP=0.74$).

Dengan keputusan ini, hipotesis nul yang keempat iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah; adalah diterima. Manakala hipotesis nul kelima iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan gender; adalah ditolak.

Hasil kajian mengenai perbezaan skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah dan skor min bakat kepimpinan mengikut faktor demografi menunjukkan hanya kategori sekolah sahaja yang signifikan. Berdasarkan maklumat yang diperolehi mengenai skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah dan bakat kepimpinan graduan NPQEL, satu graf diplotkan untuk menggambarkan analisis perbezaan skor min tersebut dalam Rajah 4.4.

Merujuk pada Rajah 4.4 di sebelah, dapat disimpulkan bahawa hasil dapatan yang melihat perbezaan skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah dan skor min bakat kepimpinan bahawa graduan NPQEL sekolah rendah memiliki skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah dan skor min bakat kepimpinan yang tinggi berbanding dengan skor min graduan NPQEL sekolah menengah.

Rajah 4.4 di bawah menunjukkan perbezaan skor min kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL dan skor min bakat kepimpinan graduan NPQEL.



Rajah 4.4: Perbezaan Skor Min Kepimpinan dan hala tuju Sekolah Dan Bakat Kepimpinan Berdasarkan Kategori Sekolah

4.5.5 Soalan Kajian 9: Adakah model cadangan bagi hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah sah?

Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dibentuk oleh dua komponen modelnya, iaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Kedua-dua jenis model bagi kajian ini ditunjukkan dalam Rajah 4.5 dan Rajah 4.6 di bawah. Model pengukuran dibentuk oleh perhubungan antara variabel pendam (Bakat Kepimpinan dan Kepimpinan dan hala tuju Sekolah), variabel-variabel indikator dan ralat varians. Bakat Kepimpinan mempunyai lima variabel indikator iaitu Dimensi Tujuan (dt), Dimensi Hala Tuju (dht), Dimensi Motivasi dan Autoriti (dma), Dimensi Hubungan (dh), dan Dimensi Gaya Kerja (dgk). Manakala Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah mempunyai lapan variabel indikator, iaitu, Gaya Kepimpinan (gk), Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju (pht), Kemahiran Komunikasi (com), Kemahiran Merancang (mranc), Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah (mmot), Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah (mputus), Kepimpinan Instruksional (ins), dan Perkongsian Kepimpinan (kongsi). Setiap variabel indikator tersebut dihubung dengan ralat varians e_1 hingga e_{13} untuk membentuk satu model pengukuran. Kesepadanan model pengukuran dengan data kajian telah dilakukan dan ia menunjukkan kebolehpercayaan variabel-variabel indikatornya mewakili konsep variabel pendamnya dalam model pengukuran ini.

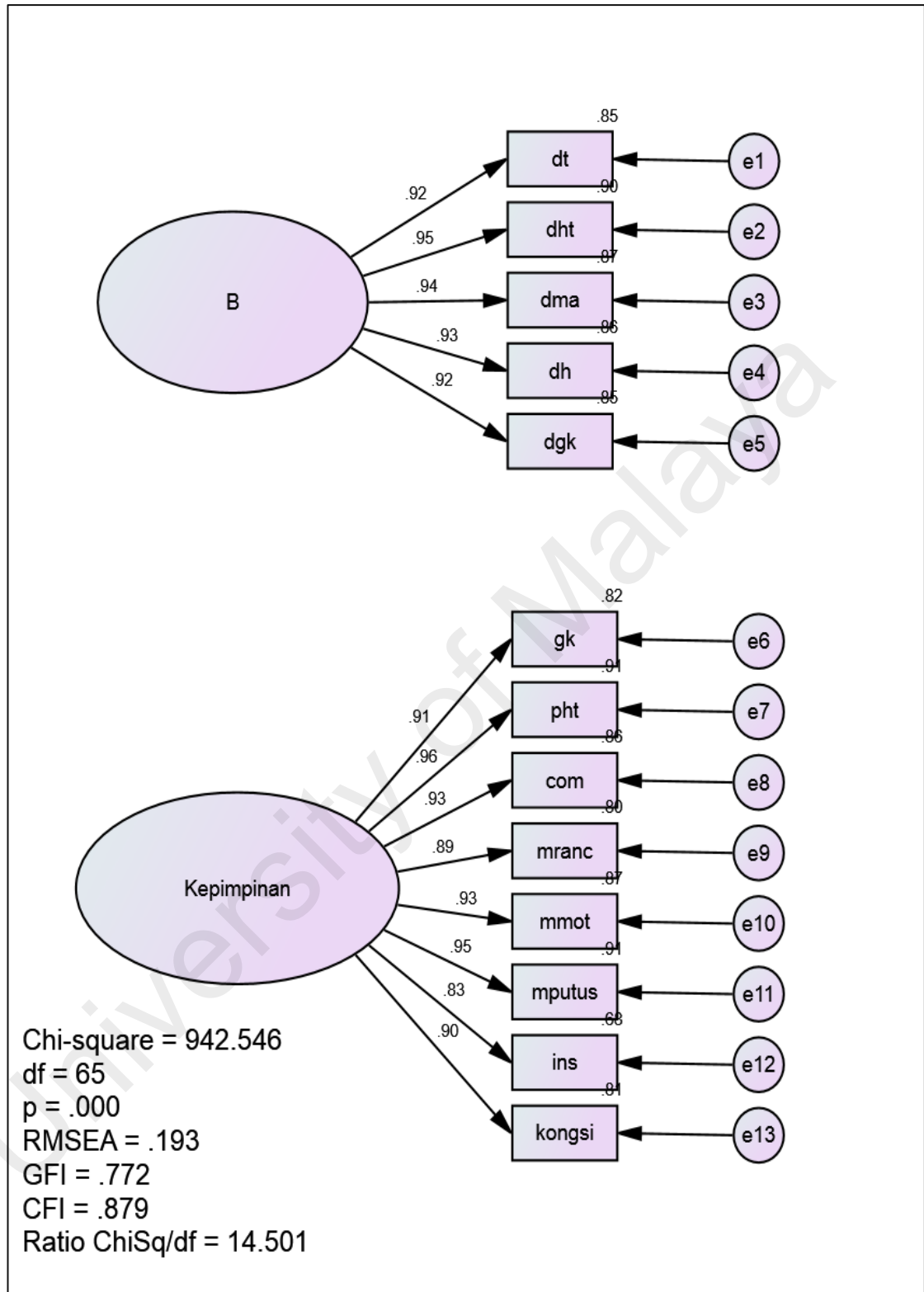
Model pengukuran atau analisis konfirmatori merupakan prasyarat yang mesti ditepati sebelum analisis ujian SEM dijalankan bagi mengukur setiap indikator yang benar-benar mewakili konstruk yang diukur. Oleh kerana analisis faktor telah dilakukan melalui analisis SPSS setelah data dari kajian rintis diperolehi, prasyarat analisis konfirmatori sudah ditepati bagi memulakan ujian SEM. Model pengukuran bakat

keimpinan dan kepemimpinan dan hala tuju sekolah diwakili dengan 13 indikator bagi menguji anggaran parameter bagi model yang diuji.

Rajah 4.5 menunjukkan analisis model pengukuran bakat kepimpinan (B) dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah (Kepimpinan) yang dianalisis menunjukkan kesepadanan yang baik dengan data yang dikaji [χ^2 (N = 363, df = 65) = 942.55, $p < 0.05$] dengan nilai indeks GFI, CFI, TLI, NFI kurang daripada 0.9 dan RMSEA > 0.08.

Analisis menunjukkan bahawa variabel indikator mempunyai nilai (R^2) = 68% ke atas terhadap konstruk yang diuji membuktikan kesemua indikator ini merupakan nilai peramal yang tinggi kepada pemboleh ubah bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Menurut Kline (2005), setiap indikator yang diukur mesti mempunyai nilai anggaran parameter yang baik pada nilai regresi 0.60. Oleh yang sedemikian, pengkaji telah mengekalkan kesemua variabel indikatornya.

Rajah 4.5 di sebelah menunjukkan model pengukuran bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL.



Rajah 4.5: Dua Model Pengukuran
 Nota: B - Bakat Kepimpinan; Kepimpinan - Kepimpinan dan hala tuju Sekolah

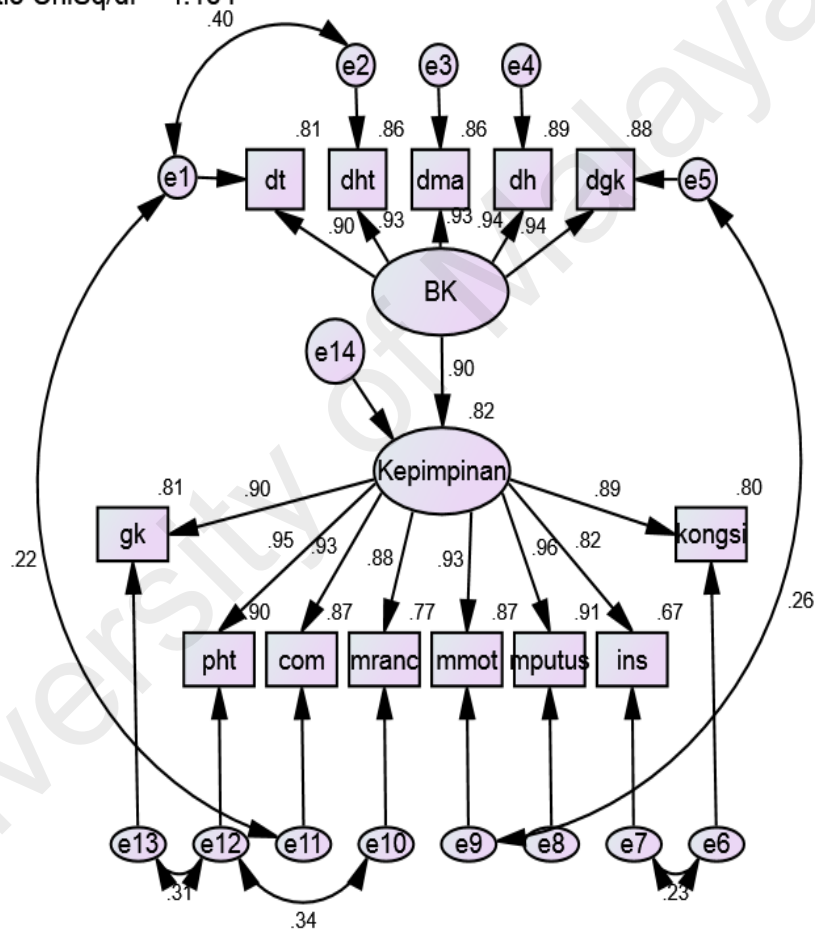
Model pengukuran bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah diubah suai mengikut indeks model modifikasi. Petunjuk analisis indeks model modifikasi menghubungkan beberapa ralat varians yang menunjukkan terdapat hubungan antara ralat varian yang tidak diukur (*unobserved variables*) dalam kajian ini.

Setelah pengubahsuaian dibuat dan model semak semula ini diuji sebagai model cadangan kajian untuk melihat kesepadanan model dengan data yang dikaji. Model ini dianalisis berdasarkan nilai indeks kesepadanan iaitu nilai Khi Kuasa Dua *Goodness of Fit*, NFI (Normed Fit Indeks), RFI (Relative Fit Indeks), TLI (Tucker-Lewis Fix Index), CFI (Comparative Fit Index) dan RMSEA (Root mean square error of approximation).

Keputusan analisis faktor pengesahan yang diperlihatkan dalam Rajah 4.6 di bawah menunjukkan bahawa keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness of Fit* adalah signifikan [χ^2 (N=363, df=58) = 241.49, $p < 0.05$]. Ini bererti bahawa secara signifikan, model yang dicadangkan oleh pengkaji tidak sepadan dengan data kajian yang dikumpulkan daripada graduan NPQEL.

Rajah 4.6 menunjukkan model cadangan kajian untuk melihat perhubungan antara variabel bakat kepimpinan dengan variabel kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL.

Chi-square = 241.494
df = 58
p = .000
RMSEA = .093
GFI = .900
CFI = .975
Ratio ChiSq/df = 4.164



Rajah 4.6: Model Cadangan Kajian

Nota: B - Bakat Kepimpinan; Kepimpinan - Kepimpinan dan hala tuju Sekolah

Jadual 4.10: Anggaran Kemungkinan Maksimum terhadap Wajaran Regresi:
(Kumpulan nombor 1- Keingkaran Model)

			Anggaran	S.E.	C.R.	P
Kepimpinan	<---	BK	1.083	.049	22.222	.000
dt	<---	BK	1.000			
dht	<---	BK	1.116	.029	38.229	.000
dma	<---	BK	1.250	.042	29.796	.000
dh	<---	BK	1.243	.040	31.185	.000
kongsi	<---	Kepimpinan	1.000			
ins	<---	Kepimpinan	.980	.040	24.723	.000
mputus	<---	Kepimpinan	1.197	.037	31.929	.000
mmot	<---	Kepimpinan	.980	.033	29.699	.000
mranc	<---	Kepimpinan	1.185	.047	25.488	.000
com	<---	Kepimpinan	1.059	.035	29.942	.000
pht	<---	Kepimpinan	1.176	.038	31.270	.000
gk	<---	Kepimpinan	1.088	.040	27.127	.000
dgk	<---	BK	1.248	.041	30.541	.000

Nilai Nisbah Kritikal [*Critical Ratio* (C.R.)] dalam jadual wajaran regresi (Jadual 4.10) menunjukkan kesignifikan pekali regresi piawai dalam model pengukuran antara setiap variabel pendam dengan variabel indikatornya. Nilai C.R. yang berada di luar lingkungan ± 1.96 dianggap sebagai signifikan pada aras $p < .05$.

Keputusan ini menunjukkan bahawa kedua-dua model pengukuran yang dibentuk oleh variable pendam dan variabel-variabel indikatornya sepadan (*fit*) dengan data kajian. Keputusan ini mengesahkan bahawa variabel-variabel pendam (Bakat Kepimpinan dengan Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah) bagi model-model pengukuran dalam model persamaan struktur tersebut secara signifikan dapat diwakili

oleh variabel-variabel indikatornya. Keputusan ini menunjukkan bahawa kedua-dua model pengukuran tersebut boleh dipercayai.

Jadual 4.11: Wajaran Regresi Standard (*Standardized Regression Weights*)

Anggaran			
Kepimpinan	<---	BK	.904
dt	<---	BK	.901
dht	<---	BK	.926
dma	<---	BK	.930
dh	<---	BK	.944
kongsi	<---	Kepimpinan	.895
ins	<---	Kepimpinan	.819
mputus	<---	Kepimpinan	.956
mmot	<---	Kepimpinan	.932
mranc	<---	Kepimpinan	.880
com	<---	Kepimpinan	.935
pht	<---	Kepimpinan	.949
gk	<---	Kepimpinan	.902
dgk	<---	BK	.937

Nilai Wajaran Regresi Standard merupakan pekali regresi piawai (β) antara setiap variabel pendam dengan variabel-variabel indikatornya (setiap *path*). Nilai pekali regresi piawai yang tinggi (dari .819 hingga .956) dalam Jadual 4.11 menunjukkan bahawa semua variabel indikator secara signifikan dapat mewakili variabel pendam mereka.

Jadual 4.12: Kuasa Dua Korelasi Pelbagai (*Squared Multiple Correlations*)

	Anggaran
Kepimpinan	.818
gk	.814
pht	.901
com	.874
mranc	.774
mmot	.869
mputus	.913
ins	.670
kongsi	.801
dgk	.878
dh	.891
dma	.864
dht	.858
dt	.811

Keputusan Kuasa Dua Korelasi Pelbagai (Jadual 4.12) menunjukkan nilai varians yang dapat diterangkan (*explained variances*) bagi semua variabel endogenus dalam model. Sebanyak .818 atau 81.8% varians dalam Kepimpinan (Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah) dapat diramalkan oleh model cadangan. Ini bermaksud 82% varians dalam kepimpinan dan hala tuju adalah disebabkan oleh bakat kepimpinan graduan NPQEL.

Selain itu, nilai varians ramalan bagi 13 variabel indikator adalah antara .670 atau 67.0% (Kepimpinan Instruksional) hingga .913 atau 91.3% (Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah). Oleh itu, nilai varians yang tidak dapat diterangkan atau ralat varians (diwakili oleh variabel e1 hingga e14) adalah bersamaan dengan 1 - nilai Kuasa dua Korelasi Pelbagai, iaitu antara .087 (1 - .913) hingga .330 (1 - .670). Ini bermakna, nilai ralat varians (atau residual) bagi 13 indikator dalam model (yang tidak dapat dijelaskan oleh model ini) adalah antara 8.7% hingga 33.0%.

Bagi meningkatkan kesepadanan model dengan data kajian, petunjuk modifikasi dikorelasikan antara varians ralat iaitu e1 - e2, e5 - e9, e7 - e6, e10 - e12, e12 - e13, dan e1 - e11. Kebarangkalian signifikan ujian Khi Kuasa Dua telah berkurang dan secara langsung meningkatkan kesepadanan model dengan data kajian.

Berdasarkan kepada cadangan analisis SEM (*Model Fit Summary*), penyelidik merujuk kepada literatur dan mendapati bahawa wujud bukti kajian lepas yang melaporkan bahawa terdapat korelasi antara variabel-variabel indikator yang dihubungkan. Iaitu antara Dimensi Tujuan dengan Dimensi Hala Tuju, Dimensi Gaya Kerja dengan Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah, Gaya Kepimpinan dengan Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju, Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju dengan Kemahiran Merancang, Kepimpinan Instruksional dengan Perkongsian Kepimpinan, dan Dimensi Tujuan dengan Kemahiran Komunikasi. Walau bagaimanapun, hubungan sesama variabel-variabel tersebut mempunyai faktor pemberat bawah dari 0.40. Menurut Hair et.al. (1998), kekuatan hubungan sesama variabel-variabel di kategorikan kepada tiga, iaitu nilai faktor pemberat ± 0.30 bermaksud sangat minimum hubungannya, nilai faktor pemberat ± 0.40 bermaksud hubungan yang penting manakala nilai faktor pemberat ± 0.50 menunjukkan hubungan yang signifikan secara praktikalnya. Oleh itu, hubungan antara variabel-variabel tersebut menunjukkan nilai faktor pemberat lebih dari 0.22 yang bermaksud hubungan antara variabel-variabel tersebut adalah minimal.

Seterusnya, keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit* yang signifikan [χ^2 (N=363, df=58) = 241.49, $p < 0.05$] dan nilai RMSEA bagi model persamaan struktural yang lebih kecil daripada 0.10 (RMSEA = 0.093). Menurut Zainuddin Awang (2014) yang mencadangkan RMSEA antara 0.05 hingga 0.10 boleh diterima berdasarkan kekerapan laporan kebanyakan kajian literatur. Menurut Chua, Y. P. (2009), kajian

yang menggunakan saiz sampel kajian yang besar, ralat persampelan yang besar mungkin menyebabkan keputusan ujian Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit* menjadi signifikan walaupun perbezaan antara data kajian dan model cadangan adalah kecil. Oleh itu, penyelidik telah merujuk kepada petunjuk model fit perbandingan garis dasar (*Baseline Comparisons*) dan RMSEA untuk mengesan kesepadanan data kajian dengan model. Keputusan analisis ini selaras dengan nilai indeks kesepadanan NFI, RFI, IFI, TLI dan CFI dalam jadual perbandingan garis dasar adalah melebihi .90 (dari .956 hingga .975). Ini menunjukkan bahawa model regresi yang dicadangkan oleh penyelidik secara signifikan sepadan dengan data kajian. Keputusan ini bercanggah dengan keputusan Khi Kuasa Dua *Goodness-of-Fit*.

4.6 Rumusan

Perbincangan bab ini telah menyentuh berkaitan dapatan kajian iaitu: tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL adalah pada tahap yang tinggi. Apabila dianalisis kesemua lapan aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah, didapati aspek perkongsian kepimpinan paling dominan dimiliki oleh kebanyakan graduan NPQEL. Seterusnya, dapatan mengenal pasti tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL dan hasilnya menunjukkan mereka memiliki tahap yang tinggi. Juga memperlihatkan antara kelima-lima dimensi bakat kepimpinan, didapati dimensi hubungan lebih dominan berbanding dengan dimensi yang lain.

Seterusnya statistik inferensi menunjukkan hubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah dengan tahap korelasi yang kuat. Menganalisis dimensi-dimensi yang dominan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah, hasil menunjukkan dimensi hubungan sahaja menyumbang sebanyak 72%, kombinasi dimensi hubungan dengan dimensi gaya kerja hanya 4% manakala kombinasi

dimensi tujuan dengan dimensi hubungan dan dimensi gaya kerja menunjukkan hanya 1% sahaja. Jadi, dimensi hala tuju dan dimensi motivasi dan autoriti tidak memberi sebarang sumbangan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah. Hasil dapatan juga memperlihatkan faktor demografi iaitu kategori sekolah dan gender dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah serta bakat kepimpinan. Dapatan menunjukkan skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL sekolah rendah lebih tinggi berbanding dengan graduan NPQEL sekolah menengah. Begitu juga dengan skor min bakat kepimpinan graduan NPQEL sekolah rendah yang menunjukkan lebih tinggi berbanding dengan skor min bakat kepimpinan graduan NPQEL sekolah menengah. Akhir sekali, model cadangan melihat hubungan bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah membuktikan sepadan dengan dapatan kajian yang bermaksud, model cadangan ini sah diterima.

BAB 5: PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Setelah data yang dikumpul dan dianalisis, bab yang terakhir ini melaporkan mengenai ringkasan hasil dapatan, perbincangan dapatan kajian, implikasi, sumbangan kajian serta cadangan untuk penyelidikan selanjutnya. Perbincangan akan mengungkai dapatan kajian berkaitan dengan bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah berdasarkan kajian-kajian lepas di samping teori yang berkaitan. Diikuti dengan implikasi kajian yang akan membincangkan dapatan kajian dari aspek teoritikal dan dasar yang melibatkan pendidikan. Seterusnya, sumbangan kajian dan cadangan kajian lanjutan akan diutarakan supaya dapat menyalurkan kepentingan kajian dalam bidang pengurusan pendidikan.

5.2 Ringkasan Dapatan Kajian

Kepimpinan dan hala tuju sekolah merupakan salah satu kriteria daripada lima kriteria yang dinilai oleh Jemaah Nazir Sekolah bagi mengkategorikan tahap keberkesanan sekolah. Analisis deskriptif menunjukkan bahawa graduan NPQEL memiliki tahap kepimpinan dan hala tuju yang tinggi. Terdapat lapan aspek dilihat pada kepimpinan dan hala tuju sekolah, iaitu Perkongsian Kepimpinan, Kemahiran Memotivasi dan Menggerakkan Warga Sekolah, Kemahiran Komunikasi, Kepimpinan Instruksional, Kemahiran Merancang, Penetapan dan Pelaksanaan Hala Tuju, Kemahiran Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah dan yang terakhir ialah Gaya Kepimpinan. Hasil dapatan menunjukkan aspek perkongsian kepimpinan diikuti dengan kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah, kemahiran komunikasi, dan kepimpinan instruksional merupakan yang paling dominan dalam kalangan graduan NPQEL bagi kepimpinan dan hala tuju sekolah, dibawah Standard 1 SKPM 2010. Manakala

kemahiran merancang, penetapan dan pelaksanaan hala tuju, kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah serta gaya kepimpinan adalah kurang dominan dalam kalangan graduan NPQEL.

Bakat kepimpinan merupakan trend terkini yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin. Kebolehan memimpin di sekolah memberi pelbagai impak yang positif kepada semua warga sekolah yang melancarkan pengurusan sekolah dengan baik. Dapatan menunjukkan graduan NPQEL mempunyai tahap bakat kepimpinan yang tinggi. Di antara lima dimensi bakat kepimpinan yang diselidik, dimensi hubungan, tujuan, dan hala tuju adalah lebih dominan berbanding dengan dimensi motivasi dan autoriti serta gaya kerja. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa graduan NPQEL lebih berbakat di bawah dimensi hubungan, tujuan, dan hala tuju.

Bagi analisis inferensi Korelasi Pearson, diuji hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang kuat antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Manakala Regresi Berganda menunjukkan dimensi hubungan, gaya kerja dan tujuan yang paling dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah. Melihat pada sumbangan di antara ketiga-tiga dimensi ini, didapati dimensi hubungan yang memiliki bakat penghubung, bakat empati, bakat persepsi sendiri dan bakat pembangun adalah paling banyak memberi perubahan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah.

Pengujian seterusnya menggunakan ujian t bagi melihat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi iaitu kategori sekolah (sekolah menengah dan rendah) dan gender (lelaki dan perempuan). Hasil ujian itu menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam skor kepimpinan dan hala tuju sekolah berdasarkan gender manakala kategori sekolah menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam skor

keimpinan dan hala tuju sekolah. Nilai perbezaan skor min menunjukkan bahawa kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL sekolah rendah lebih tinggi berbanding dengan graduan NPQEL sekolah menengah.

Seterusnya ujian t digunakan untuk melihat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan faktor demografi iaitu kategori sekolah (sekolah menengah dan rendah) dan gender (lelaki dan perempuan) yang menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam skor bakat kepimpinan berdasarkan faktor gender manakala bagi kategori sekolah menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam skor bakat kepimpinan antara graduan NPQEL sekolah menengah dan graduan NPQEL sekolah rendah. Graduan NPQEL sekolah rendah menunjukkan skor bakat kepimpinan yang lebih tinggi berbanding dengan graduan NPQEL sekolah menengah.

Akhirnya, analisis SEM yang digunakan untuk menguji kesahan model persamaan struktural yang menghubungkan bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah membawa hasil bahawa kedua-dua model pengukuran yang dibentuk oleh variable pendam dan variabel-variabel indikatornya sepadan (*fit*) dengan data kajian. Keputusan ini mengesahkan bahawa variabel-variabel pendam iaitu bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah bagi model-model pengukuran dalam model persamaan struktur tersebut secara signifikan dapat diwakili oleh variabel-variabel indikatornya. Keputusan ini menunjukkan model persamaan struktural adalah sah dan boleh diterima dalam kajian ini.

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

5.3.1 Kepimpinan dan hala tuju Sekolah

Dapatan kajian yang diperolehi untuk tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah secara keseluruhannya menunjukkan graduan NPQEL mempunyai tahap yang tinggi terhadap lapan aspek, iaitu perkongsian kepimpinan, kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah, kemahiran komunikasi, kepimpinan instruksional, kemahiran merancang, penetapan dan pelaksanaan hala tuju, kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dan yang terakhir ialah gaya kepimpinan. Dapatan kajian ini mengukuhkan lagi hasil kajian Ngcobo dan Tikly (2010) yang mendapati kepimpinan di sekolah adalah berkesan jika mengutamakan pendekatan memotivasikan staf, sifat perkongsian kepimpinan yang berkesan, memberi tumpuan kepada dimensi pengajaran kepimpinan dan mempunyai kemahiran berkomunikasi.

Sokongan juga diperolehi dari Robinson (2008) yang melaporkan perbezaan dalam kualiti pemimpin sekolah memberi kesan kepada semua pelajar di sekolahnya. Pengaruh pemimpin sekolah sedemikian adalah tertumpu pada penetapan matlamat dan melaksanakan hala tuju, dan kemahiran merancang, menyelaras, dan menilai pengajaran berserta kurikulum. Kebanyakan penyelidik mengakui kepimpinan dan hala tuju sekolah adalah berkesan jika keutamaan kepimpinan diberikan ke atas kepimpinan instruksional (Reese, 2004). Ada yang mengatakan pengurusan instruksional bersertakan dimensi hala tuju mampu menjayakan kepimpinan sekolah (Leithwood dan Day, 2007). Tambahan lagi, keberkesanan kepimpinan dan hala tuju sekolah boleh meningkat sekiranya pemimpin sekolah memberi keutamaan terhadap kemahiran berkomunikasi dan juga kemahiran pengajaran (Parylo dan Zepeda, 2014).

Seterusnya dibincangkan dapatan kajian mengenai analisis aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah yang dominan dalam kalangan graduan NPQEL.

Walaupun kesemua aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah menunjukkan tahap yang tinggi, aspek kemahiran merancang, penetapan dan pelaksanaan hala tuju, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah bersama aspek gaya kepimpinan mempunyai nilai yang rendah dari skor kepimpinan dan hala tuju sekolah. Oleh itu, dapatan kajian ini menunjukkan aspek perkongsian kepimpinan, kemahiran motivasi dan menggerakkan warga sekolah, kemahiran komunikasi, dan kepimpinan instruksional adalah lebih dominan dalam kalangan graduan NPQEL.

Memandangkan aspek perkongsian kepimpinan mempunyai skor min paling tertinggi yang memberi maksud bahawa aspek tersebut banyak diaplikasikan oleh graduan NPQEL dalam pengurusan pentadbiran di sekolah. Sebenarnya, pemimpin sekolah tidak mampu melakukan semua kerja seorang diri. Pengetua sekolah terpaksa berkongsi tanggungjawab kepimpinan dengan mengupayakan sebahagian tugas kepada subordinat dan ini diakui oleh Lovely (2005). Apabila subordinat dibenarkan bekerjasama dengan pemimpin sekolah, subordinat itu merasakan pemimpin sekolah mereka yakin dengan kerja mereka (Davies et al., 2007).

Begitu juga pendapat Yukl (2006) yang menyatakan kepimpinan tidak lagi dianggap sebagai pegangan pemimpin sahaja, tetapi penyertaan dalam membuat keputusan bermula dari ahli-ahli komuniti sekolah yang lain. Ahli-ahli pasukan kepimpinan yang mengambil bahagian dalam membuat keputusan mampu meningkatkan pemahaman dan komitmen mereka kepada peringkat pelaksanaan seperti yang dirancang. Walau bagaimanapun, terdapat banyak kekangan di sekolah yang sering menghalang mencapai matlamat melalui perkongsian kepimpinan. Seseengah pengetua mendapati tugas untuk membangunkan perkongsian kepimpinan di sekolah adalah sukar dan kebanyakan lebih suka menghentikan membuat keputusan bersendirian daripada menyelesaikan kesukaran dengan membuat keputusan secara

kolaboratif. Namun begitu, kebanyakan pengetua hari ini percaya kepimpinan perlu dikongsi, dan mereka berusaha untuk mewujudkan persekitaran kolaboratif di mana keputusan yang lebih baik boleh dibuat untuk pencapaian pelajar (Brown, Anfara, & Gross, 2002).

Idea untuk memperkasakan adalah berlandaskan tanggapan bahawa pemimpin sekolah perlu bertindak sebagai agen perubahan, memberi kuasa kepada pengikut untuk merealisasikan potensi mereka dan seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi serta keupayaan untuk menyusun semula sekolah-sekolah. Amalan memperkasakan memerlukan pemimpin sekolah kurang menggunakan kuasa mengawal mereka dan menjadi lebih bersedia untuk berkongsi kuasa jawatan mereka dengan orang lain (Grønn, 2002; Spillane, 2006). Dapatan yang sama dinyatakan oleh Sims (2011) bahawa kebanyakan pengetua hari ini percaya kepimpinan perlu dikongsi dan mereka berusaha untuk mewujudkan persekitaran kerjasama di mana keputusan yang lebih baik boleh dibuat untuk kepentingan pencapaian pelajar.

Juga dikatakan sesebuah organisasi tidak akan dapat berkembang maju jika hanya diurus oleh seorang pemimpin tetapi memerlukan pelbagai pemimpin di setiap peringkat organisasi. Maka di sini berlaku peralihan tanggungjawab daripada konsep peranan seorang pemimpin kepada konsep transformasi kepimpinan yang diagih dan dikongsi kepada kumpulan guru-guru atau warga organisasi sekolah yang lain (Fullan, 2007). Kepimpinan sekolah boleh dikongsi kepada guru-guru lain mengikut kepakaran masing-masing dalam situasi yang berbeza-beza untuk mengelak bebanan tugas kepada seorang individu sahaja. Lagipun, amalan perkongsian kepimpinan ini boleh melahirkan sumber guru yang lebih berkualiti (Gunter, 2001).

Perkongsian kepimpinan pernah dibincangkan kepentingannya pada tahun 1990-an lagi. Perkongsian kepimpinan yang berkesan sangat penting untuk kepimpinan

sekolah melalui pemuafakatan dan persetujuan bersama semua staf mengusahakan kemajuan sekolah. Samping itu, pengamalan membuat keputusan bersama pentadbir, berkongsi tanggungjawab serta melibatkan guru membuat keputusan juga ditekankan dalam kepimpinan tersebut (Mortimore, 1995).

Banyak kajian lain turut membuktikan perkongsian kepimpinan memberi impak positif kepada pembangunan pelajar dan sekolah. Kepercayaan dan keyakinan pemimpin sekolah terhadap guru-guru terbina keberkesanan serta menjayakan tugas seperti yang diharapkan (Sergiovanni, 2007). Perkongsian tanggungjawab yang tinggi boleh membentuk satu hubungan simbiotik yang dapat menyebarluas amalan kepimpinan terutamanya dalam kalangan guru-guru di sekolah (Christy, 2008; MacBeath, 2009) dan juga penambahbaikan sekolah boleh berlaku secara berkesan (Helterbran, 2010). Pemimpin sekolah yang yakin dengan kebaikan perkongsian kepimpinan perlu lebih menonjol, boleh didekati dan berupaya untuk mengubal atau membentuk fenomena kongsi kepimpinan dalam organisasi masing-masing (Kakabadse dan Kakabadse, 2004).

Kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah oleh graduan NPQEL merupakan aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah yang kedua mempunyai purata tertinggi. Pemimpin sekolah harus memahami kepentingan motivasi agar dapat menggerakkan stafnya (Wan Noraini dan Noraini, 2011). Begitu juga dengan dapatan kajian ini yang membuktikan graduan NPQEL sebagai pemimpin sekolah sangat mahir dan memahami kepentingan sikap memotivasi dan menggerakkan warga sekolah bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Motivasi staf merupakan elemen asas dalam fungsi pengurusan dan menjadi faktor penting dalam keberkesanan kepimpinan. Motivasi pekerja menjadi asas kejayaan sesebuah organisasi apabila pemimpin sekolah memberikan perhatian yang khusus

terhadapnya (Samuel dan Chipunza, 2009). Robbin (2003) menyatakan motivasi sebagai proses yang mengambil kira kesungguhan, arah tujuan dan usaha-usaha berterusan seseorang individu ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Motivasi juga membawa maksud satu himpunan pengaruh atau kuasa pada seseorang yang boleh menarik minat seseorang, membimbing kepada pencapaian yang baik serta mempengaruhi sikap seseorang, khususnya para pekerja dalam usaha melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan atau dikehendaki oleh pihak pengurusan (Jaafar Muhamad, 2000).

Di samping itu, motivasi memang memberikan banyak kebaikan kepada organisasi dan di antaranya ialah dapat menghasilkan pekerja yang lebih produktif. Pekerja yang bermotivasi tinggi dan dimotivasikan dengan cara yang betul oleh pengurusnya akan menunjukkan prestasi yang lebih baik daripada pekerja yang bermotivasi rendah. Tambah lagi, seseorang yang bermotivasi tinggi akan mencari alternatif terbaik dan melakukan kerjanya supaya produktiviti dan kualiti dapat ditingkatkan (Jaafar et al., 2008).

Kemahiran komunikasi graduan NPQEL menunjukkan nilai min ketiga tertinggi di antara aspek-aspek lain dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah. Memang pengamalan komunikasi berkesan membolehkan idea-idea dikongsi sesama warga sekolah. Ishak Sin (2005) melalui dapatan kajian beliau telah menyenaraikan beberapa ciri penting pemimpin sekolah dalam menjana kecemerlangan sekolah dan antaranya adalah mahir berkomunikasi. Komunikasi luar biasa perlu ada pada seseorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang berkualiti (Reese, 2004). Dapatan Lawler (2005) menyokong pendapat Reese di mana pemimpin yang efektif tidak bercakap tentang kerja atau tugas tetapi bercakap tentang tanggungjawab yang dipegangnya.

Keperluan pemimpin berkemahiran komunikasi turut diutarakan oleh Kakabadse dan Kakabadse (2004). Menurut beliau, pengendalian kepelbagaian pendapat dan pelbagai personaliti dalam organisasi sekolah memerlukan keupayaan komunikasi yang bukan sahaja mengumpul input yang pelbagai, tetapi juga menggunakannya dalam sistem yang lebih meluas. Pelbagai dialog bukan sahaja diiktiraf tetapi juga secara positif menggalakkan dan kemudian dimuatkan ke dalam strategi keseluruhan organisasi.

Sebagai pemimpin sekolah, kemahiran kepimpinan instruksional perlu dimiliki kerana tanggungjawab utama pemimpin adalah dalam mempengaruhi dan meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Glanz, 2006). Begitu juga dengan dapatan kajian ini yang menunjukkan skor kepimpinan instruksional yang tinggi dimiliki oleh graduan NPQEL. Dapatan kajian ini juga disokong dengan pendapat Hallinger (2013) di mana kepimpinan instruksional membantu pemimpin sekolah mengenal pasti visi sekolah, memberi kuasa dan memberi inspirasi kepada guru-guru, dan membuat pembaharuan strategi berasaskan bilik darjah sekolah dalam usaha untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran untuk guru-guru dan pelajar. Kini pendekatan memberi tumpuan kepada organisasi dan sama banyak kepada individu dengan menggalakkan persekitaran pembelajaran pelajar yang positif, membantu guru dan pelajar dalam memenuhi standard kurikulum, serta menyokong pembelajaran guru ke arah pembelajaran profesional. Lagipun, hasil dapatan Jorah (2009) menunjukkan pemimpin sekolah mengamalkan kepimpinan instruksional secara lebih dominan berbanding dengan gaya kepimpinan transformasional mempengaruhi komitmen guru masing-masing.

Baharum et al. (2009) juga bersetuju bahawa kepimpinan instruksional membolehkan pemimpin sekolah bersama-sama guru menyelaraskan kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Tambahan lagi, keberkesanan sekolah dikatakan hanya berlaku jika adanya perubahan pada pemimpin sekolah sebagai pemimpin instruksional

yang memfokuskan dalam pelaksanaan program pengajaran yang efektif (Priscillia, 2015). Robinson (2006) menegaskan bahawa pemimpin sekolah yang berwibawa dalam pengajaran dan pembelajaran perlu mempunyai kecekapan dan pengetahuan profesional yang tinggi. Keberkesanan pemimpin sekolah terikat untuk menyediakan pendidikan yang berkualiti (Kurland, Peretz, dan Hertz-Lazarowitz, 2010) dan kualiti pengajaran pula penting untuk meningkatkan pembelajaran pelajar (Dinham, 2005).

Kajian lain turut melihat ciri-ciri pemimpin sekolah dan kesannya ke atas prestasi sekolah. Amalan-amalan pengetua yang tertentu menyebabkan beberapa pengetua untuk menjadi lebih berjaya daripada yang lain. Branch, Hanushek dan Rivkin (2013) melihat kepentingan kualiti pengetua dengan pencapaian pelajar. Dapatan melaporkan impak pengetua kepada pencapaian pelajar adalah lebih kecil daripada guru. Walau bagaimanapun, guru mempunyai kesan langsung ke atas pelajar di dalam kelas mereka sahaja manakala perbezaan dalam kualiti pengetua memberi kesan kepada semua pelajar di sekolah yang dipimpinnya. Jadi, dapatan kajian ini membuktikan graduan NPQEL mengaplikasikan kepimpinan instruksional sebagai satu cara untuk memupuk pengajaran mampan dan pembelajaran di sekolah.

Skor min bagi aspek kemahiran merancang lebih rendah daripada nilai min keseluruhan kepimpinan dan hala tuju sekolah menjadikan aspek tersebut kurang dominan. Walaupun graduan NPQEL telah memperolehi pengetahuan secara teori tentang merancang dan mengaplikasikannya secara praktikal dalam program sandaran NPQEL, kemahiran ini menunjukkan kurang dominan. Satu kajian ke atas pemimpin sekolah kluster kecemerlangan telah dilakukan oleh Quah Cheng Sim dan Wan Azmiza Wan Mohamed (2012) yang turut menunjukkan pemimpin sekolah tersebut belum berupaya untuk mempengaruhi dan mengawal gelagat staf sekolah mereka dimana kekurangan kuasa autonomi ini menyukarkan mereka untuk merancang dan mengurus

sekolah menjadikan kemahiran merancang mereka kurang efektif. Mungkin situasi yang sama dialami oleh graduan tersebut dalam organisasi masing-masing.

Sebenarnya perancangan dalam pengurusan organisasi adalah syarat penting untuk fungsi kepimpinan yang lain (Goodstein, 2011). Hasil kajian yang diperolehi dari kajian ini bertentangan dengan pendapat penyelidik-penyelidik lain. Perancangan menjadi asas untuk memantau dan menilai prestasi sebenar sesebuah sekolah (McDonell, 2011). Giambri (2003) pun turut menjelaskan bahawa organisasi akan terpinggir secara radikal jika perancangan jangka panjang tidak beroperasi dengan berkesan. Tambah lagi, pemimpin harus menjadi perancang strategik yang baik untuk mencapai matlamat ke arah mana ia membawa pengikut. Perancangan boleh mengintegrasikan semua elemen yang berkaitan dengan sekolah. Antaranya matlamat sekolah, perancangan sekolah yang sedia ada, mengambilkira pengaruh persekitaran semasa dan masa depan, memberi penekanan kepada visi dalam dasar sekolah, merancang untuk tempoh masa yang panjang dan ia perlu bersifat holistik dan proaktif (Fidler et al., 1996).

Selain daripada itu, perancangan sekolah dikatakan penting kerana memberi gambaran kepada staf untuk merasa tujuan dan hala tuju sekolah, menggariskan kerja yang perlu dibuat serta dapat menerangkan kaitan antara aktiviti yang dibuat dengan matlamat keseluruhan sekolah (Oosterlynck, 2011). Pandangan Parker (2011) selari dengan pendapat penyelidik lain dimana perancangan secara amnya menentukan di mana sesebuah sekolah ingin berada pada masa depan dan bagaimana untuk berusaha ke arah itu. Apabila melihat pada item soalan bagi aspek kemahiran merancang, kekerapan graduan NPQEL menyediakan perancangan berasaskan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) menunjukkan min rendah dari skor kepimpinan dan hala tuju sekolah. Manakala item yang melihat tentang kekerapan

graduan NPQEL memantau dan menilai perancangan bagi memastikan program dilaksanakan dengan berkesan menunjukkan min melebihi skor kepimpinan dan hala tuju sekolah. Kemungkinan yang boleh ditafsir oleh pengkaji ialah graduan NPQEL melakukan pemantauan dan penilaian perancangan lebih kerap berbanding dengan merangka perancangan strategik sekolah. Kebiasaannya, perancangan dirangka pada peringkat awal bagi menetapkan matlamat yang hendak dicapai dan diikuti dengan pengorganisasian, kepimpinan dan yang terakhir langkahnya adalah pengawalan (Edaris, 2004). Pengawalan melalui pemantauan dan penilaian merupakan satu proses yang dilakukan secara berterusan ke arah penambahbaikan berterusan menyebabkan graduan NPQEL melebihi tanggungjawab mereka dalam proses perancangan ini.

Aspek yang kedua kurang dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL ialah penetapan dan pelaksanaan hala tuju sekolah. Dapatan kajian ini tidak sama dengan kajian yang pernah dilakukan dalam negara oleh Bity et al. (2010) mengenai kompetensi pengetua dalam menentukan hala tuju sekolah. Dapatan beliau menunjukkan bahawa pengetua memiliki tahap tinggi yang bermaksud mereka berkemahiran tinggi dalam menyebarkan visi dan misi kepada seluruh warga sekolah, dalam mendorong kebertanggungjawaban semua warga terhadap visi dan misi sekolah, dalam mempengaruhi seluruh warga bersungguh-sungguh mencapai visi dan misi, dalam melaksanakan inovasi tanpa menjejaskan matlamat asal sekolah, dalam membentuk imej sekolah sebagai institusi budaya ilmu dan dalam melaksanakan aktiviti pendidikan mengikut keperluan negara. Kajian yang sama turut memaparkan contoh-contoh amalan pengetua dalam menentukan hala tuju sekolah. Di antaranya, visi dan misi disebarkan dengan menyebutnya dalam perhimpunan atau mesyuarat, mempamerkannya di tempat-tempat yang mudah dilihat, dan dengan mencatatkannya dalam dokumen-dokumen sekolah. Begitu juga dengan dapatan Chan dan Sidhu

(2007) yang menyatakan bahawa kepimpinan pemimpin sekolah adalah salah satu faktor yang penting di alaf baru dalam membekalkan visi dan hala tuju untuk mencapai aspirasi sekolah.

Penyelidik tempatan lain turut mengutamakan aspek penetapan dan pelaksanaan hala tuju yang perlu ada pada pemimpin sekolah. Sekolah yang berkesan mempunyai pengetua yang kuat dan berpengaruh ke atas fungsi dan perjalanan sekolah. Perancangan sumber manusia penting bagi membolehkannya beroperasi selaras dengan penetapan hala tuju sekolah. Pemimpin sekolah yang berkesan adalah orang yang mampu menguruskan sumber manusia dibawahnya dengan sistematik, cekap dan berkesan yang akhirnya memberikan sumbangan yang maksimum pada organisasi. Keupayaan menstrukturkan penggunaan sumber manusia secara tepat berdasarkan sumber kebolehan, minat, keupayaan dan kesediaan menjadi aset utama yang menyerlahkan kecemerlangan organisasi sekolah (Don, Ismail dan Daud, 2007). Dapatan kajian Sharifah (2001) juga bertentangan dengan hasil kajian ini. Beliau menyatakan perkongsian dan kejelasan matlamat dalam aspek penetapan dan pelaksanaan hala tuju sekolah oleh ahli organisasi amat penting dan akan membawa kepada perubahan serta kejayaan kepada sekolah.

Manakala hasil kajian di luar negara mendapati pemimpin sekolah dengan hala tuju organisasi yang kuat merupakan satu faktor penting dalam kepimpinan yang berkesan (Kruger, 2009). Di tambah lagi, pemimpin sekolah mesti berupaya bukan sahaja untuk memulakan dan merangka satu hala tuju tetapi perlu berkomunikasi dan menyebarkannya. Leithwood et al. (2004) turut menekankan aspek menetapkan hala tuju sekolah sebagai salah satu elemen untuk kepimpinan sekolah yang berkesan. Oleh itu, banyak kajian membuktikan aspek penetapan dan pelaksanaan hala tuju pemimpin sekolah sebagai satu faktor penting dalam kepimpinan untuk lebih berkesan.

Pada hal, dapatan kajian ini pula berbeza yang menunjukkan aspek tersebut kurang dominan dalam kalangan graduan NPQEL. Terdapat empat item soal selidik bagi aspek penetapan dan pelaksanaan hala tuju yang menunjukkan min kurang dari skor kepimpinan dan hala tuju sekolah. Di antaranya ialah, saya kerap mempunyai kebolehan membuat jangkaan tentang kemajuan masa depan, saya kerap berpandangan jauh dalam pelaksanaan tugas, saya kerap mengambil tindakan bijak dalam semua keadaan, dan saya kerap berpengetahuan luas untuk menjana idea yang bernas. Memandangkan skor min bagi item-item tersebut rendah, kemungkinan yang boleh disimpulkan oleh penyelidik ialah kurang keyakinan graduan NPQEL sama ada semua warga sekolah akan bekerjasama melibatkan diri bagi merealisasikan visi dan misi sekolah mereka. Dapatan Bity et al. (2010) menunjukkan kebanyakan pemimpin sekolah menghadapi kesukaran dalam mendapatkan kerjasama semua pihak pada peringkat awal tetapi setelah dijelaskan kepentingan sesuatu perubahan penambahbaikan, warga sekolah dapat menerima tanggungjawabnya.

Seterusnya, dapatan kajian ini juga menunjukkan aspek kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah adalah kurang dominan dalam kalangan graduan NPQEL. Sebenarnya dapatan ini menyokong hasil kajian Murphy (2006) yang mengkritik pemimpin sekolah kini yang kurang menekankan isu kemahiran tersebut. Selain itu, Davies dan Davies (2003) turut menyatakan penyelesaian masalah sering tidak jelas dalam sesebuah organisasi. Begitu juga dengan penemuan dapatan kajian Ruby (2006) yang mengutarakan proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah adalah rumit kerana melibatkan pelbagai faktor pentadbiran. Menurut beliau, keadaan dan di mana keputusan itu dibuat boleh mempengaruhi proses membuat keputusan. Faktor lain seperti kepercayaan peribadi dan kepentingan pembuat keputusan juga memberi kesan dalam membuat keputusan. Variasi dalam faktor-faktor ini boleh

menyebabkan pembuat keputusan untuk meletakkan nilai moral yang berbeza atau sama kepada proses membuat keputusan.

Membuat keputusan berasaskan data membuktikan keputusannya adalah lebih baik dan akibatnya mampu meningkatkan keupayaan sekolah untuk mengenal pasti masalah dalam mewujudkan penyelesaian pencapaian pelajar lemah (Stover, 2003). Pengkaji merasakan graduan NPQEL perlu mengubah teknik membuat keputusan dan menyelesaikan masalah berasaskan data atau maklumat yang sedia ada dalam sistem data sekolah. Juga cadangan oleh Izgar (2008) boleh digunakan iaitu membuat keputusan secara bersama subordinat lain membolehkan penyelesaian sesuatu masalah menjadi lebih mudah.

Aspek gaya kepimpinan juga kurang dominan dalam kalangan graduan NPQEL. Dapatan kajian ini sebenarnya kontra dengan pendapat Baharum et al. (2009) yang menyatakan keberkesanan kepimpinan kini diukur berdasarkan kemampuan pemimpin untuk mengubah gaya kepimpinan dalam pelbagai konteks dan situasi. Pemimpin sekolah perlulah cekap dalam pengamalan gaya kepimpinan mengikut keperluan situasi (Azizi Yahaya et al., 2014). Kemungkinan aspek ini kurang dominan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah kerana dapatan dalam kajian ini menunjukkan aspek perkongsian kepimpinan lebih diutamakan. Menurut O' Toole et al., (2002), gaya kepimpinan melihat pada seseorang pemimpin sahaja. Seorang pemimpin tidak kira betapa tinggi bakatnya dalam kepimpinan, tidak mungkin betul sepanjang masa. Jadi secara praktikal melalui perkongsian kepimpinan yang mengabungkan kebolehan dan minat beberapa staf, mungkin boleh meningkatkan kejayaan sebagai satu pasukan untuk jangka masa panjang organisasi. Lagipun, menurut Robbins (2003) gabungan antara gaya kepimpinan dengan motivasi lebih menyerlah kesannya dan merupakan dua aspek yang tidak boleh dipisahkan dan saling berkait dalam organisasi. Gaya kepimpinan dan tahap

motivasi pemimpin sekolah saling berkait dan merupakan faktor yang signifikan terhadap kejayaan sesuatu matlamat organisasi (Goleman, 2006). Keupayaan pemimpin untuk memotivasikan pekerja merupakan perkara lebih penting dalam kepimpinan graduan NPQEL berbanding dengan gaya kepimpinan mereka.

Secara keseluruhan, skor min aspek-aspek kepimpinan dan hala tuju sekolah adalah tinggi menunjukkan tahap kemampuan graduan NPQEL memimpin sekolah secara efektif melaksanakan kesemua lapan aspek dalam dimensi kepimpinan dan hala tuju sekolah ke arah kecemerlangan sekolah. Seterusnya, kajian ini mengenal pasti perbezaan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah dan gender, didapati perbezaan yang signifikan wujud mengikut kategori sekolah. Di samping itu, dapatan juga menunjukkan skor min kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL sekolah rendah lebih berbanding dengan graduan NPQEL sekolah menengah. Justeru itu, kajian ini menyokong hipotesis kajian yang mengandaikan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah tetapi tidak menyokong hipotesis kajian yang mengandaikan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan dan hala tuju graduan NPQEL berdasarkan gender. Dapatan kajian ini menyokong penyelidikan Summons (2011) yang melihat impak tentang kepimpinan sekolah terhadap penambahbaikan sekolah. Hasil dapatan beliau turut menunjukkan terdapat perbezaan kepimpinan sekolah yang efektif antara sekolah rendah dan sekolah menengah yang memberi kesan positif. Tindakan kepimpinan yang menggalakkan kemajuan sekolah rendah adalah:

- prosedur penilaian bertambah baik (28.1%)
- menggalakkan penggunaan data dan kajian (27.9%)
- mengajar polisi dan program (26.0%)

- peruntukan sumber yang strategik (20.4%)
- perubahan penetapan sasaran murid (20.2%)
- menyediakan dan memperuntukkan sumber(19.4%)
- menggalakkan pembangunan kepimpinan dan Pembangunan Profesional Berterusan (15.9%)

Manakala di sekolah menengah, tindakan yang kerap digunakan oleh pengetua adalah:

- menggalakkan penggunaan data dan kajian (34.0%)
- mengajar polisi dan program (27.7%)
- budaya sekolah bertambah baik (21.1%)
- menyediakan dan memperuntukkan sumber (19.5%)
- prosedur penilaian bertambah baik (18.6%)
- memantau semua jabatan serta guru (15.9%)
- menggalakkan pembangunan kepimpinan dan Pembangunan Profesional Berterusan (15.1%)

Majoriti guru besar sekolah rendah (81%) telah mengambil satu tindakan yang telah memberi tumpuan kepada meningkatkan program pengajaran dan pembelajaran, dalam kombinasi dengan pelbagai fokus. Antara tindakannya adalah berkaitan dengan: i) menetapkan hala tuju (31%); ii) memotivasikan staf (36%); iii) meningkatkan penekanan akademik melalui kepimpinan instruksional (34%); dan iv) kepimpinan berkongsi (16%). Untuk pengetua sekolah menengah, i) 46% untuk menetapkan hala tuju ; ii) 25% penekanan kepada akademik melalui kepimpinan instruksional ; dan iii) 23% untuk memotivasikan staf (Day, et al., 2008). Lebih ramai guru besar berbanding dengan pengetua melaporkan sejumlah besar perubahan dalam memberikan bantuan kepada kakitangan bagi menetapkan matlamat jangka pendek untuk pengajaran dan

pembelajaran dan menyediakan peluang pembangunan profesional berterusan yang berkaitan dengan pengajaran. Pengetua pula cenderung melaporkan lebih perubahan berhubung dengan penggunaan dan mengutamakan pemerhatian kelas biasa, bimbingan dan mentor serta mereka bentuk semula sumber-sumber untuk pengajaran.

Guru besar yang berkesan menggunakan strategi yang berbeza untuk mempengaruhi amalan pengajaran bilik darjah. Ini mencerminkan guru besar mempunyai hubungan yang baik dengan staf manakala pengetua lebih cenderung untuk menggunakan pendekatan secara tidak langsung iaitu beroperasi melalui pentadbir pertengahan dan ketua-ketua jabatan bagi menyokong pembangunan pengajaran dan guru (Day, et al., 2008). Mungkin kebolehan guru besar menekankan kepentingan hubungan sesama subordinat menjadikan skor kepimpinan dan hala tuju sekolahnya lebih tinggi daripada skor kepimpinan dan hala tuju sekolah pengetua kerana menurut Mahsud et al. (2010), tingkahlaku pemimpin yang berorientasikan hubungan boleh membangunkan organisasi mereka dengan lebih cemerlang.

Secara lebih khusus, dapatan kajian Day, et al. (2008) menunjukkan guru besar mempunyai lebih masa untuk menjalani hubungan yang erat sesama staf kerana kurikulum sekolah rendah adalah bersaiz kecil dan pendekatan pengajaran yang lebih umum berbanding dengan situasi di sekolah menengah. Kemungkinan inilah menyebabkan kategori sekolah dalam kajian ini menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL dalam mempengaruhi hubungan pengamalan pemimpin sekolah menjalankan tanggungjawab dan kebertanggungjawaban mereka untuk meningkatkan taraf sekolah sebagai tindakan kepada pelbagai inisiatif KPM.

5.3.2 Bakat Kepimpinan

Bakat kepimpinan didefinisikan sebagai kecekapan khusus seseorang semasa memimpin untuk mempengaruhi orang lain supaya dapat berjuang dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat organisasi (Gallup, 2001). Kajian ini telah menganalisis tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan dimensi tujuan, hala tuju, motivasi dan autoriti, hubungan serta gaya kerja dan hasilnya menunjukkan tahap bakat kepimpinan graduan NPQEL adalah tinggi.

Hasil kajian ini menyokong dapatan Edward dan Lawler (2008) yang mengatakan bakat kepimpinan menyumbang secara signifikan kepada kejayaan sesebuah organisasi. Kriteria bakat kepimpinan boleh meningkatkan komunikasi dalaman, mewujudkan harmoni sesama staf dan keseluruhan organisasi beroperasi secara efektif (Shuai Zhang dan David Bright, 2012). Tambahan lagi, orang yang mempunyai bakat kepimpinan akan menjadi kurang bernilai jika bakat tidak diujarkan dengan matlamat organisasi (Cheese, Thomas, dan Craig, 2008).

Begitu juga dengan Collings dan Mellahi (2009) yang mengutarakan bakat kepimpinan boleh meningkatkan prestasi organisasi serta memberi kesan kepada kelebihan daya saing sesebuah organisasi. Dapatan Quinn (2006) pula menunjukkan lebih 50 peratus daripada responden mampu mengenal pasti ciri-ciri indikator bakat kepimpinan pemimpin mereka seperti kemahiran komunikasi, hala tuju dan persepsi sendiri dengan menghormati staf lain. Dua perkara yang membimbing seseorang menjadi pemimpin terbaik adalah bakat yang dimiliki serta ruang pembangunan diri pada bidang kekuatan yang dimiliki oleh seseorang (Buckingham dan Clifton, 2001).

Apabila bakat dan kelebihan semulajadi dibangunkan secara sistematik, ini akan membuahkan hasil bakal sumber kejayaan, kecemerlangan serta keseronokan dalam hidup seseorang (Ahmad Naim Jaafar dan Saiful Izzuan Hussain, 2009). Malah orang

yang berbakat dapat menghasilkan sesuatu yang baru dan berbeza dalam memainkan peranan kepimpinan di masa depan (Gay dan Sims, 2007).

Kebanyakan negara mengalami masalah kekurangan pemimpin sekolah yang berkesan dalam sektor pendidikan disebabkan oleh kekurangan pendekatan bakat kepimpinan. Oleh yang sedemikian, beberapa negara telah mula melaburkan modal bagi membangunkan bakat kepimpinan dalam pendidikan, misalnya di negara Australia, United Kingdom dan Singapura (Rhodes dan Brundrett, 2007).

Seterusnya pengkaji melihat dengan lebih terperinci mengenai tahap dominan di antara kelima-lima dimensi bakat kepimpinan. Dapatan menunjukkan kesemua dimensi adalah lebih dominan kecuali dimensi gaya kerja serta motivasi dan autoriti. Turutan mengikut dominan dimensi-dimensi bakat kepimpinan bermula dengan dimensi hubungan, tujuan, dan yang terakhir adalah dimensi hala tuju. Apabila disorot kembali kajian yang dilaksanakan oleh Gallup pada tahun 2001, didapati kajian ini menyokong dapatan beliau bahawa kelima-lima dimensi bakat kepimpinan mempunyai kesan ke atas bakat kepimpinan graduan NPQEL. Selain itu, penemuan hasil kajian ini juga menyokong pendapat Coffman dan Gouzalez-Molina (2002) yang mengkategorikan 34 bakat yang dibentuk oleh Gallup kepada empat tema, iaitu tema hubungan, tema berkesan, tema berusaha dan tema berfikir.

Dimensi hubungan merangkumi bakat-bakat seperti penghubung, empati, persepsi sendiri dan pembangun. Bakat penghubung seseorang pemimpin membolehkan dirinya mudah didampingi dengan orang-orang kerana kualiti perhubungan individu yang wujud, mempunyai sikap terbuka, menyokong dan positif mengenai subordinat. Menurut Gallup (2001), pemimpin dengan bakat penghubung sering bertindak sebagai pembimbing dan mentor kepada rakan-rakan sepejabat dan mempunyai ramai sahabat. Hasil kajian Yukl et al. (2009) mendapati tingkah laku berorientasikan hubungan lebih

tinggi korelasi dalam teori *Leader-member exchange* (LMX) berbanding dengan lain-lain jenis tingkah laku kepimpinan. Selain daripada itu, dapatan kajian ini mengukuhkan lagi pendapat Pan (2003) yang menyimpulkan kepimpinan sekolah yang berkesan berkait rapat dengan bakat penghubung pemimpin dengan mewujudkan hubungan yang positif dalam kalangan guru, persatuan guru dan persatuan ibu bapa serta mempunyai hubungan yang baik dengan pihak berkepentingan luar.

Bakat empati dikatakan sebagai kehebatan seseorang pemimpin yang mempunyai keupayaan membaca perasaan subordinat dalam organisasi kerja (Goleman, Boyatzis dan McKee, 2004). Emmerling dan Goleman (2005) turut menyatakan pemimpin yang berbakat empati adalah seorang yang berupaya untuk mengambil hati subordinat. Begitu juga pendapat Covey (2004) yang menyatakan sikap berempati merupakan kekuatan kepimpinan dalam semua peringkat organisasi. Sikap pemimpin yang berempati serta bertingkah laku berorientasikan hubungan boleh membangunkan organisasi mereka (Mahsud et al., 2010). Kelebihan pemimpin yang mempunyai bakat empati adalah orang yang menggalakkan akauntabiliti dan tanggungjawab di satu pihak tetapi tidak mengkritik kegagalan di pihak yang lain. Takut gagal bukan hasil daripada pemimpin pengajaran yang berempati kerana Goleman (1996) mengatakan dengan empati akan wujud keprihatinan dan kepekaan. Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua perlu mengetahui kemahiran empati mereka sendiri untuk memahami emosi orang-orang yang bekerja dibawah mereka sebagai teknik membantu meningkatkan prestasi pencapaian pelajar di sekolah (Crawford, 2007).

Pemimpin sekolah yang mempunyai bakat persepsi sendiri mencerminkan kemampuan mereka menghayati kekuatan guru lain di sekolah menentukan tugas dan tanggungjawab yang sesuai untuk guru tersebut bagi bersama-sama berusaha ke arah pencapaian matlamat sekolah. Terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan

persepsi sendiri pemimpin sekolah dengan matlamat pengurusan bakat (Rhodes, 2012). Ramai pengkaji lain memaklumkan persetujuan umum yang mengatakan pemimpin berkualiti menjadikan sekolah mereka berkesan dan hakikatnya disebabkan oleh persepsi sendiri pemimpin sekolah yang baik dengan mengambil serta mengekalkan guru yang berkesan, sekali gus menguruskan kualiti guru di sekolah masing-masing (Drysdale, Goode, dan Gurr, 2009; Hallinger dan Heck, 2010; Leithwood, Harris, dan Hopkins, 2008).

Pemimpin yang selalu memuji dan menggalakkan setiap kerja yang dilaksanakan oleh subordinat dianggap sebagai bakat pembangun. Pernyataan ini disokong dengan hasil dapatan Chami-Malaeb dan Garavan (2013) dimana organisasi yang memajukan kerjaya subordinat, subordinat itu akan memberikan komitmen yang tinggi bagi mencapai objektif organisasi. Oleh itu, dapatan kajian ini menyokong bahawa bakat pembangun pemimpin sekolah mampu membuat perubahan kepada kehidupan warga sekolah.

Dimensi bakat kepimpinan yang kedua dominan dalam kajian ini adalah dimensi tujuan yang merangkumi bakat misi dan tanggungjawab. Menurut Sharil (2007), misi didefinisikan sebagai suatu pernyataan yang jelas dari segi cara, pendekatan atau kaedah yang merealisasikan visi sesebuah sekolah. Dapatan kajian ini turut menyokong hasil kajian Michaels (2001) yang mengatakan 91% subordinat inginkan pemimpin mereka mengamalkan orientasi prestasi organisasi seperti misi yang menginspirasi mereka. Begitu juga bakat tanggungjawab pemimpin sekolah yang sikapnya sentiasa mengulangi aspek kualiti yang hendak dicapai bersesuaian dengan objektif sekolah ke arah menjadikan sekolah yang cemerlang (Baharom, 2009).

Seterusnya adalah dimensi hala tuju yang melihat pada bakat pemimpin sekolah melibatkan bakat fokus, konsep, kesedaran sekolah dan komunikasi semasa mentadbir

sekolah. Dapatan kajian ini menyokong bakat-bakat dimensi hala tuju yang dimiliki oleh pemimpin sekolah yang cemerlang. Menurut Gallup (2001), pemimpin sekolah yang mempunyai bakat fokus cenderung untuk merancang lebih awal, sering menjangkakan peristiwa dan membangunkan jangkaan dalam perancangan. Manakala pemimpin cemerlang yang berkonsep tinggi sentiasa memikirkan idea-idea baru semasa mengurus dan mentadbir sekolah. Melalui interaksi dan penglibatan dengan komuniti sekitar sekolah, seseorang pemimpin sekolah yang cemerlang boleh merasakan apa yang sedang berlaku di sekolah serta sentiasa peka dengan isu-isu utama polisi dan prinsip di sekolah (Gallup, 2001). Malah bakat komunikasi di bawah dimensi hala tuju merupakan keupayaan intrinsik pemimpin sekolah yang cemerlang untuk meletakkan pemikiran mereka dalam bentuk kata-kata, mampu untuk 'menghubungkaitkan' serta merangsang warga sekolah (Gallup, 2001). Booth (2008) turut menyatakan keberkesanan komunikasi sangat berkait rapat dengan kejayaan organisasi.

Dalam kajian ini, dimensi gaya kerja yang melibatkan bakat disiplin dan bakat pengatur kurang dominan walaupun min berada pada tahap yang tinggi. Menurut Gallup (2001), pemimpin sekolah yang berdisiplin mempunyai tahap pengorganisasian yang tinggi dengan mengarahkan subordinat-subordinat merancang secara teliti serta menyelia subordinat-subordinat sehingga selesai sesuatu perancangan. Begitu juga dengan bakat pengatur dimana pemimpin sekolah yang cemerlang mampu mengimbangi penggunaan sumber-sumber seperti manusia, wang, dan pasukan untuk mewujudkan keadaan yang optimum dan sesuai bagi pembelajaran berlaku di sekolah. Jika diperhatikan pada item-item dalam soal selidik bagi bakat disiplin, didapati skor min yang diperolehi berada bawah nilai min secara keseluruhan. Terdapat lapan item di bawah bakat disiplin dan tiga di bawah bakat pengatur. Di antara item-item ini, hanya dua item sahaja yang menunjukkan skor min bawah dari skor bakat kepimpinan. Antara

penyataan item soalan tersebut ialah: saya berkemampuan menjadi seorang yang bermatlamat dan saya berkemampuan merangsang orang lain untuk berfikir. Pernyataan ini bagi kebanyakan graduan NPQEL hanya berkemampuan sederhana sahaja. Mungkin graduan NPQEL mengutamakan bakat-bakat lain lebih berbanding dengan bakat ini kerana perubahan trend kepimpinan masa kini. Lagipun, salah satu ciri pemimpin yang mempunyai bakat disiplin adalah bersikap tegas di mana staf-staf bawahan tidak menyenangi dengan sikap tersebut kerana menurut Renihan dan Leonard (2000), pemimpin yang efektif perlulah bersikap profesional, mewujudkan dasar pintu terbuka serta menjadi rol model yang boleh dicontohi kepinimpinannya. Mungkin graduan NPQEL menyedari kebaikannya dan tidak mempraktikkan dalam pengurusan mereka di sekolah. Satu lagi item disiplin yang mengatakan bakat dari segi merangsang orang lain untuk berfikir. Dalam kesibukan mengurus, mungkin pemimpin sekolah lebih mudah untuk mencadangkan idea daripada mengungkitkan pemikiran subordinat bagi memikirkan cara penyelesaian sesuatu perkara yang boleh melambatkan urusan pentadbiran sekolah. Justeru itu, graduan NPQEL memilih skala kurang berkemampuan dalam merangsang seseorang untuk berfikir.

Grissom dan Loeb (2010) pernah menyatakan bahawa pemimpin yang berkemahiran sebagai pengatur mampu melihat keperluan-keperluan seharian ke arah pencapaian matlamat sekolah. Perubahan transformasi yang mendadak dalam sistem pendidikan di Malaysia menyukarkan pemimpin sekolah kerap melihat keperluan seharian sekolah bagi pencapaian matlamat. Bagi mengatasi perkara inilah, graduan NPQEL menekankan aspek perkongsian kepimpinan dimana berlaku peralihan tanggungjawab daripada konsep peranan seorang pemimpin kepada konsep transformasi kepimpinan yang diagih dan dikongsi kepada kumpulan guru-guru atau warga organisasi sekolah yang lain (Fullan, 2007). Jadi, ini mungkin salah satu sebab yang

menjadikan kebanyakan graduan NPQEL tidak berkemampuan untuk memiliki bakat pengatur sehingga menyebabkan nilai puratanya kurang dominan di antara dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang lain.

Penemuan hasil melalui kajian ini juga mendapati bakat pencapai, bakat pengaktif dan bakat arahan di bawah dimensi motivasi dan autoriti adalah kurang menonjol bagi graduan NPQEL. Sebenarnya, dapatan ini menyokong dapatan Gallup (2001) dimana adalah sukar bagi pemimpin sekolah menggunakan pengaruh mereka sebagai orang berkuasa ke atas subordinat. Apabila merujuk semula pada item-item soal selidik, skor min bagi bakat arahan menunjukkan min bawah 8.00. Pernyataan item ialah, saya berkemampuan untuk tidak mengeksploitasikan orang lain bagi kepentingan peribadi. Skor min bagi perkongsian kepimpinan adalah tinggi bagi graduan NPQEL dan ini mungkin penyebab yang membuatkan mereka terpaksa mengeksploitasikan orang lain untuk bekerjasama dengan mereka dalam organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Howell dan Mendez (2008) turut menyokong pernyataan ini dengan mencadangkan bahawa pemimpin boleh membangunkan pengikut dengan membina hubungan kerjasama dan pengaruh bersama. Jadi, graduan NPQEL tidak menggunakan pengaruh mengarahkan subordinat sahaja untuk bekerja tetapi melakukan kerja bersama-sama dengan mereka.

Kajian diteruskan dengan lebih terperinci lagi dengan mengenal pasti perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah dan gender. Keputusan hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan kategori sekolah sahaja. Juga didapati, skor bakat kepimpinan graduan NPQEL sekolah rendah lebih tinggi berbanding dengan graduan NPQEL sekolah menengah. Justeru itu, kajian ini menyokong hipotesis kajian yang mengandaikan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan

graduan NPQEL berdasarkan kategori sekolah tetapi tidak menyokong andaian tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam bakat kepimpinan graduan NPQEL berdasarkan gender. Walaupun pendedahan latihan profesional yang diberikan kepada graduan NPQEL sekolah menengah dan sekolah rendah adalah sama, hasil kajian ini mendapati terdapat perbezaan yang signifikan terhadap skor min bakat kepimpinan berdasarkan kategori sekolah. Dapatan kajian ini menyokong dapatan Amin (2008) yang menunjukkan guru besar mempunyai kompetensi yang lebih tinggi berbanding dengan pengetua dalam kemahiran kemanusiaan. Manakala, pengetua mempunyai kompetensi lebih tinggi dalam kemahiran konseptual. Tambahan dapatan dari kajian Azizah Ahmad (2006) pula menunjukkan guru besar mempunyai tahap kemahiran teknikal dalam pengurusan kurikulum lebih tinggi berbanding dengan pengetua.

Dapatan Day (2008) turut menyatakan guru besar mempunyai hubungan yang baik dengan staf berbanding dengan pengetua kerana sejumlah besar melaporkan terdapat perubahan di sekolah apabila lebih ramai guru besar memberikan bantuan kepada staf bagi menetapkan matlamat jangka pendek untuk pengajaran dan pembelajaran, menyediakan peluang pembangunan profesional berterusan yang berkaitan dengan pengajaran, dan menggalakkan staf untuk berfikir pengajian di luar kurikulum di samping membina tumpuan akademik yang kuat.

Berbeza pula dengan dapatan Dinham (1995) yang mendapati bahawa tanggungjawab pengetua sekolah menengah lebih berbanding dengan guru besar, di antaranya seperti sentiasa kelihatan dalam kawasan sekolah, mengekalkan hubungan dengan kumpulan pelajar, mengekalkan perhubungan lebih terbuka dengan pihak berkepentingan, menggalakkan iklim sekolah yang positif, menyedari dan mengawal semua isu sekolah, mempengaruhi nada sekolah, dan memupuk kebanggaan sekolah.

Menurut hasil dapatan beberapa penyelidik, didapati gender memberi kesan yang signifikan terhadap tahap bakat kepimpinan. Wanita cenderung untuk menjadi lebih komunal dan berorientasikan hubungan, ada yang lebih dengan pendekatan holistik kepada masalah dan nilai keamanan lebih daripada lelaki (Giacomino dan Akers 1998; Giacomino dan Eaton 2003; Terjesen, Vinnicombe dan Freeman 2007; Ferriman, Lubinski dan Benbow 2009; Schwartz dan Rubel-Lifschitz 2009). Dapatan tersebut bertentangan dengan dapatan kajian ini. Begitu juga dengan hasil kajian Anderson (2008) yang menyimpulkan bahawa tidak terdapat sebarang perbezaan tahap bakat kepimpinan di antara pemimpin sekolah yang berpotensi dari segi kategori sekolah.

5.3.3 Hubungan Antara Bakat Kepimpinan dengan Kepimpinan dan hala tuju Sekolah

Menerusi kajian ini secara langsung dapat mengenal pasti hubungan antara bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL. Dapatannya menunjukkan bahawa perhubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah adalah kuat. Dapatan kajian ini, sebenarnya menyokong hasil dapatan kajian empirikal oleh Hendriks dan Scheerens (2013) yang telah membuktikan perhubungan yang signifikan antara bakat kepimpinan yang memberi kesan peningkatan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah. Satu kajian antarabangsa oleh Bethke-Langenegger (2010) menunjukkan amalan bakat kepimpinan memberikan kesan secara langsung terhadap kejayaan organisasi yang telah dipersetujui oleh 83% pengurus dari negara Jerman dan juga 95% pengurus dari negara Netherland.

Ramai penyelidik lain secara langsung menyokong hasil kajian ini dengan menyenaraikan bakat-bakat kepimpinan yang menyumbangkan kepada kepimpinan dan hala tuju sekolah yang efektif. Misalnya dapatan Renihan dan Leonard (2000) yang

membezakan tingkah laku pengetua berkesan dengan tidak berkesan. Antara sikap pengetua yang berkesan ialah: a) empati dengan staf dan pelajar; b) mempunyai hubungan baik dengan warga sekolah; c) bertanggungjawab memastikan sentiasa ada dalam segala aktiviti sekolah; d) boleh didekati kerana sering bertindak sebagai pembimbing dan mentor kepada rakan-rakan sepejabat ; e) menyokong, memberi kuasa dan memotivasikan staf; f) kerap berkomunikasi yang baik dan; g) polisi disiplin yang konsisten; h) sentiasa ada misi untuk sekolah; i) pemimpin instruksional; j) pembangun yang mengharap dan menggalakkan pertumbuhan; dan k) persepsi sendiri yang baik.

Pembangunan bakat kepimpinan memberi laluan ke atas peningkatan keupayaan pekerja (Wilcox, 2005) dan juga membantu mengekalkan keberkesanan kepimpinan organisasi (Castellano, 2013). Hasil dapatan Pace (2010) juga menyokong dapatan kajian ini yang menunjukkan kejayaan amalan bakat kepimpinan oleh 52% staf berprestasi tinggi boleh menghasilkan kepimpinan yang berkesan sebanyak 48% serta kepuasan pengurusan sebanyak 41%. Manakala penglibatan 32% staf berprestasi rendah memperolehi kejayaan kepimpinan sebanyak 29% diikuti dengan kepuasan pengurusan sebanyak 27% sahaja. Melalui kajian tersebut, disimpulkan bahawa hubungan korelasi antara aktiviti bakat kepimpinan dengan tahap keberkesanan kepimpinan menjadi semakin kuat apabila bakat kepimpinan seseorang menjadi semakin matang.

Bakat kepimpinan dikatakan boleh menyumbangkan kepada pencapaian lain yang lebih strategik, iaitu membangunkan prestasi tinggi terhadap persekitaran pembelajaran serta menambahbaikkan nilai dalam pendidikan (Davies dan Davies, 2011). Misalnya, kejayaan sistem pendidikan di Singapura terbukti pengamalan bakat kepimpinan memberikan kejayaan dalam kepimpinan dan hala tuju sekolah (Dimmock dan Tan, 2013). Sistem pusingan kerja pemimpin sekolah memberikan kepelbagaian

pendedahan kepada mereka dalam mengalami isu-isu sekolah serta memberi peluang berinteraksi dengan pihak-pihak berkepentingan pelbagai bidang membolehkan pemimpin sekolah meningkatkan skala kepimpinan dan amalan pengajaran yang berkesan (Elmore, 2006). Pada masa yang sama, sistem pusingan kerja juga membina potensi dalam barisan kepimpinan (Dinham dan Crowther, 2011). Oleh itu, bakat kepimpinan yang cemerlang terbina menjadikan sistem pendidikan Singapura berada pada tahap yang gemilang di mata dunia.

Hasil penyelidikan Tomlinson dan Holmes (2001) menunjukkan bakat, skil dan pengalaman adalah signifikan untuk mencapai kejayaan memimpin sekolah yang berkesan. Organisasi yang berusaha, merancang dan memberi tumpuan terhadap bakat kepimpinan, terbukti mendapat ganjaran yang cemerlang. Manakala organisasi yang mencuba nasib baik melalui pengambilan staf baru, pembangunan staf dan proses pengurusan untuk mendapatkan hasil tenaga kerja yang berbakat, biasanya berakhir dengan tahap hasil yang bermasalah (Davies, 2007).

Seterusnya, kajian ini menganalisis dimensi-dimensi bakat kepimpinan untuk melihat dimensi yang dominan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL. Dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi hubungan, dimensi gaya kerja dan dimensi tujuan adalah dominan tetapi dimensi hubungan lebih menyumbang terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah dalam kalangan graduan NPQEL. Hasil penemuan dari penyelidikan ini menyokong dapatan Anderson (2008) yang mengenal pasti lima bakat terhadap pemimpin sekolah yang berpotensi dalam kalangan guru, iaitu sebagai a) Penghubung (45.9%), b) Pencapai (37.8%), c) Tanggungjawab (37.7%), d) *Learner* (36.1%) dan e) *Maximizer* (25.9%). Kesimpulan dari dapatan tersebut menunjukkan bakat penghubung memainkan peranan lebih sebagai pemimpin yang berkebolehan.

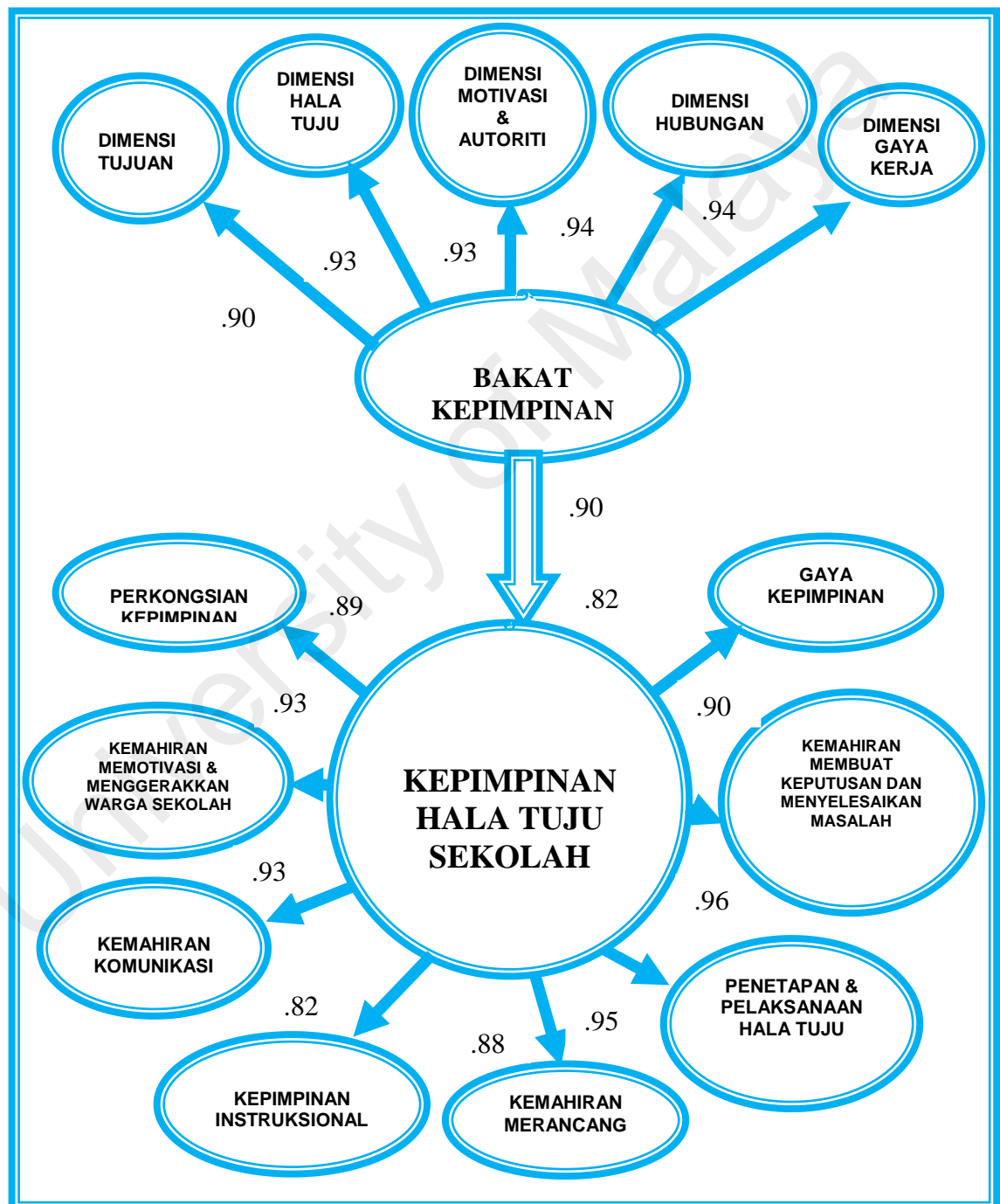
Pemimpin yang mempunyai kompetensi dalam pengurusan perhubungan akan berpegang kepada kebenaran, yakin dengan apa yang dilakukan dan akan tetap patuh kepada integritinya. Pada masa yang sama, subordinat akan memandang pemimpin sedemikian sebagai seorang yang bermoral dan beretika (George, 2000). Dapatan Bass pada tahun 1998 juga menyatakan pemimpin yang tinggi tahap dimensi hubungan cenderung mempunyai hubungan yang positif dengan stafnya, berinspirasi, pemangkin perubahan, berkebolehan menguruskan konflik dan dapat menunjukkan kemampuannya membantu dan mendorong mereka untuk membincangkan masalah-masalah yang dihadapi.

Keperluan skil dimensi hubungan pada pemimpin sekolah diutamakan supaya wujud komitmen sesama manusia yang pasti menghasilkan interaksi dua hala. Dimensi hubungan penting bagi pemimpin untuk belajar dan menerima maklum balas tentang peranan pemimpin yang dimainkan oleh mereka (Boedker et al., 2011). Dapatan Rhodes et al. (2008) turut menemui 20 ciri-ciri yang menunjukkan indikator bagi bakat kepimpinan yang mereflekskan skil komunikasi yang berkaitan dengan dimensi hubungan. Perkara yang sama diperolehi dari hasil kajian Slater (2008) yang mengkaji skil komunikasi yang memberi banyak kebaikan terhadap pembangunan bakat kepimpinan. Empati dan persepsi sendiri merupakan strategi yang penting dalam membina kepercayaan dalam hubungan yang baik antara pemimpin dengan subordinat. Begitu juga dengan hasil kajian Kellett et al., (2006) yang menunjukkan pelajar dalam latihan pusat penilaian mendapati hubungan adalah signifikan antara empati dengan tingkah laku berorientasikan hubungan.

Satu model cadangan dikemukakan untuk disahkan melalui kajian ini bagi melihat hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL (lihat Rajah 5.1). Penggunaan SEM dan AMOS membolehkan model

cadangan ini diterima dimana keputusan hasil kajian menunjukkan hubungan antara bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah adalah tinggi iaitu sumbangan variabel endogenus dalam model iaitu kepimpinan dan hala tuju sekolah sebanyak 81.8%.

Rajah 5.1 di bawah menunjukkan model yang dapat dibina melalui dapatan kajian ini.



R^2 bagi Kepimpinan dan hala tuju Sekolah = .82

Rajah 5.1: Model Bakat Kepimpinan dan Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah

Menerusi kajian ini, secara langsung dapat mengesahkan model Gallup yang dikemukakan oleh organisasi Gallup (2001) yang mencadangkan bakat kepimpinan yang diamalkan oleh graduan NPQEL boleh mencemerlangkan kepimpinan dan hala tuju sekolah. Secara jelas dapatan kajian ini juga menyokong hasil penemuan Hendriks dan Scheerens (2013) yang menyatakan bakat kepimpinan memberi kesan peningkatan terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang signifikan.

Jika disorot kembali kajian yang telah dilaksanakan oleh Foster (2015) tentang bakat kepimpinan menunjukkan bukti potensi pemimpin sekolah mampu memberikan sumbangan positif kepada organisasi seperti berdaya saing, menambah nilai dan prestasi organisasi yang mampan.

5.4 Implikasi Kajian

5.4.1 Implikasi Secara Teoritikal

Kajian Gallup pada tahun 2001 telah menyenaraikan lima dimensi bakat kepimpinan yang wujud pada pengetua-pengetua cemerlang. Penggunaan model Gallup dalam penyelidikan ini membuktikan kesemua dimensi bakat kepimpinan tersebut wujud dalam kalangan graduan NPQEL. Implikasi kajian ini terhadap teori Gallup adalah dari segi kekuatan hubungan antara kelima-lima dimensi bakat kepimpinan terhadap kepimpinan yang berkesan. Dapatan menunjukkan dimensi hubungan sahaja memberi impak yang paling tinggi terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah. Manakala dimensi gaya kerja dan dimensi tujuan menyumbang sedikit sahaja terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah. Bukan itu sahaja, malah telah mencetuskan satu model bakat kepimpinan pemimpin sekolah yang menunjukkan keperluan bakat tersebut bagi mencemerlangkan kepimpinan dan hala tuju sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah menggunakan standard 1 SKPM 2010 untuk melihat tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah. Sebenarnya konsep asas SKPM merujuk kepada Model Sekolah Berkesan dan Model Penaziran Kemenjadian Murid yang dikemukakan dalam Hala Tuju JNJK 2010 - 2015 (JNJK, 2009). Model Sekolah Berkesan adalah berteraskan Teori Sistem. Teori ini menyatakan bahawa sesuatu organisasi seperti sekolah yang wujud dalam suatu persekitaran terdiri daripada pelbagai elemen yang memiliki ciri-ciri tertentu dan mempunyai hubungan antara satu sama lain. Elemen (input) yang berinteraksi (proses) antara satu sama lain secara berterusan menghasilkan impak (output). Dalam konteks sekolah, impak dilihat dalam kemenjadian murid. Dalam Model Sekolah Berkesan semua *input* di sekolah diurus secara optimum untuk menghasilkan *output* yang cemerlang. Antara *input* tersebut ialah sumber manusia, sumber kewangan, sumber pendidikan dan kemudahan fizikal. Proses adalah berkaitan cara sumber diolah dan dimanfaatkan untuk menghasilkan *output*, iaitu kemenjadian murid.

Salah satu *input* dalam Model Sekolah Berkesan adalah sumber manusia. Sumber manusia di sekolah yang paling utama ialah pemimpin sekolah. Dapatan kajian terhadap graduan NPQEL yang menjadi pemimpin sekolah terbukti mempunyai tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang tinggi. Jadi, sumber manusia yang efektif ini mampu memantapkan *output* iaitu kemenjadian murid. Bagi Reeves (2006), kemahiran profesionalisme pemimpin sekolah boleh ditingkatkan melalui latihan profesional dalam jangka panjang. Dapatan Armstrong (2001) mengukuhkan lagi pendapat Reeves yang menyatakan bahawa proses pembelajaran melalui latihan profesional boleh meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kompetensi serta prestasi kerja terhadap tugas yang dilakukan. Jadi, pendedahan latihan profesional NPQEL selama dua puluh minggu yang bersertakan dengan program panandaarasan dan program sandaran boleh

meningkatkan bakat kepimpinan pemimpin sekolah. Pernyataan ini turut disokong dengan dapatan Mumtaz (2008) yang menegaskan latihan profesional sebagai satu proses peningkatan pengetahuan, perkembangan kemahiran, perubahan tingkah laku, sikap serta memperbaiki kebolehan dalam menjalankan tugas secara berkesan.

Hasil dapatan kajian Beyer dan Smith (1999) turut membuktikan latihan profesional mempunyai hubungan yang kuat dalam meningkatkan kemahiran pengurusan pemimpin sekolah. Latihan sedemikian boleh membantu dari segi penetapan visi dan misi dengan jelas, menggalakkan kreativiti, kemahiran interpersonal, komunikasi, kemahiran membuat keputusan, kolaborasi dengan pihak luar, pembangunan dan pelaksanaan kurikulum, pembangunan staf dan pengurusan masa. Lagipun, graduan NPQEL adalah guru yang menjawat jawatan dalam pentadbiran sebelum dipilih untuk mengikuti kursus tersebut. Pentaksiran dilakukan bagi memilih calon yang berpotensi mentadbir sekolah. Bakat yang sedia ada dapat ditingkatkan lagi melalui program NPQEL kerana menurut Maxwell (1999), 70 % adalah perlu diberi perhatian terhadap bakat serta kelebihan semulajadi seseorang yang sedia ada manakala 25 % perhatian terhadap perkara-perkara baru dan memperuntukkan 5 % perhatian kepada kelemahan. Ini bermaksud, seseorang mampu meningkatkan keupayaan mereka lebih kurang dua mata jika diberi skala antara satu hingga 10. Dua mata ini adalah hasil usaha keras bagi membangun sesuatu kemahiran. Maksudnya, bakat yang ada sahaja perlu dibangunkan, bukan pada kelemahan seseorang. Jadi, pendedahan latihan profesional ini mampu meningkatkan bakat kepimpinan para pemimpin sekolah.

Penyelidik juga telah membandingkan kurikulum NPQEL dengan dimensi-dimensi bakat kepimpinan yang dikaji (lihat dalam lampiran B) yang menunjukkan latihan NPQEL memang memadai untuk membangunkan bakat kepimpinan pemimpin sekolah .

Oleh itu, *input* iaitu pemimpin sekolah yang berpotensi mampu mengolah pengurusan sekolah secara optimum (proses) bagi menghasilkan *output* yang berkesan. Implikasi terhadap teori sistem daripada dapatan penyelidikan ini membuktikan pemimpin sekolah yang mempunyai sijil NPQEL adalah cemerlang dan boleh menghasilkan kepimpinan dan hala tuju sekolah yang berkesan.

5.4.2 Implikasi Secara Dasar

Penyelidikan ini dijalankan ke atas graduan NPQEL yang menjawat jawatan dalam pentadbiran sekolah selama lebih dari dua tahun selepas memperolehi sijil NPQEL. Hasil penemuan kajian ini membuktikan graduan NPQEL sebagai pemimpin sekolah mempunyai tahap bakat kepimpinan dan tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang tinggi. Oleh yang sedemikian, dapatan ini menyokong sepenuhnya dasar kerajaan yang merancang pelantikan pengetua atau guru besar tidak berasaskan tempoh perkhidmatan lagi (PPPM, 2013 - 2025). Sebenarnya pelantikan berasaskan bakat kepimpinan yang baik dapat memberi dua kesan baik, iaitu sistem pelantikan untuk mendapatkan calon jawatan kepimpinan sekolah yang terbaik dari keseluruhan perkhidmatan perguruan dan juga tempoh perkhidmatan pengetua atau guru besar yang berbakat adalah panjang. Sistem pendidikan negara lain seperti di Singapura dan England, pemimpin sekolah dilantik sejak peringkat awal tempoh perkhidmatan mereka berdasarkan bakat kepimpinan. Hasilnya, kini sistem pendidikan di negara tersebut amatlah membanggakan.

Juga dinyatakan dalam PPPM bahawa KPM akan memastikan setiap sekolah, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi mempunyai seorang pengetua atau guru besar berkualiti tinggi dan beliau dibantu oleh barisan kepimpinan pertengahan dengan matlamat pasukan kepimpinan sekolah dapat memberikan kepimpinan instruksional dan

seterusnya memacu prestasi sekolah secara keseluruhan. Pernyataan ini terbukti melalui dapatan kajian ini yang menunjukkan pemimpin sekolah iaitu graduan NPQEL adalah sangat berkualiti.

Dapatan kajian ini yang menunjukkan terdapat beberapa kekurangan terhadap bakat kepimpinan, sebenarnya memperkukuhkan lagi tentang perlunya pengembangan kompetensi pemimpin sekolah melalui program NPQEL. Berdasarkan maklumat ini, IAB perlu membuat penambahbaikan secara berterusan pada dasar program sebagai usaha melestarikan program ini agar apa yang disampaikan kepada peserta merupakan perkara yang terkini dan relevan dengan keadaan pendidikan semasa.

5.5 Cadangan Kajian Lanjut

Kajian yang dijalankan mempunyai limitasi yang tersendiri. Oleh kerana kajian ini terhad kepada soal selidik sebagai instrumen kajian, maka kajian ini membuka peluang kepada penyelidik lain melakukan kajian lanjutan bagi meneruskan kesinambungan penyelidikan ini. Beberapa perkara yang boleh dikaji dicadangkan seperti berikut:

1. Kajian ini hanya terhad kepada satu kriteria dari SKPM 2010 iaitu Standard 1 tetapi sebenarnya terdapat empat lagi kriteria untuk mengukur keberkesanan sekolah. Begitu juga dengan bakat kepimpinan dimana melihat hanya pada model Gallup. Jadi, kriteria lain boleh diterokai untuk memantapkan dapatan tentang bakat kepimpinan pemimpin sekolah.
2. Memandangkan kajian ini kajian kuantitatif yang mempunyai kekuatan dan batasan yang tersendiri, kajian lanjut boleh dilakukan menggunakan kaedah kualitatif. Melalui kajian kualitatif, penerokaan boleh dilakukan secara terperinci dan mampu mencungkil penemuan-penemuan terbaru.

3. Kajian ini hanya terbatas kepada graduan NPQEL yang menjawat jawatan di sekolah sahaja. Jadi, kajian lanjut boleh fokuskan terhadap pegawai JPN, pegawai PPD, pegawai SiPartner ataupun yang bertugas di KPM bagi melihat tahap bakat kepimpinan serta tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah.
4. Kajian ini sebenarnya hanyalah persepsi graduan NPQEL mengenai bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah mereka. Maka kajian lanjut boleh dilihat persepsi superordinat dan subordinat graduan NPQEL yang boleh memberi perspektif terbaru.

5.6 Sumbangan Kajian

Melihat pada kajian ini, secara kontekstual mampu memberi pelbagai sumbangan kepada pendidikan. Di antaranya:

1. Kajian ini menyakinkan cadangan KPM dalam pelantikan pengetua atau guru besar yang tidak berasaskan kepada senioriti tetapi pada bakat kepimpinan pemimpin sekolah kerana dapatan membuktikan latihan persediaan NPQEL boleh melahirkan pemimpin sekolah yang berpotensi mengurus bakat kepimpinan sekolah.
2. Kajian ini telah membuka minda penyelidik lain tentang bakat kepimpinan dalam pengurusan pendidikan di Malaysia kerana tidak ada sebarang penyelidikan mengenai bakat kepimpinan sebelum ini.
3. Kajian ini telah membuka satu lembaran baru dalam penyelidikan dengan menggabungkan bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah yang telah mencetuskan satu fenomena baru dalam teori pengurusan pendidikan di Malaysia khususnya. Intipati kedua teori ini telah mencetuskan model bakat kepimpinan pemimpin sekolah yang menunjukkan keperluan bakat bagi keberkesanan kepimpinan dan hala tuju sekolah.

4. Kajian ini telah membina instrumen kajian yang telah dianalisis dan memperoleh tahap darjah kesahan dan kebolehpercayaan yang sangat tinggi. Instrumen yang dibina telah dimantapkan dengan analisis faktor dan analisis konfirmatori faktor serta telah diuji dengan analisis model persamaan struktur. Instrumen ini merupakan nilai tambah kepada pengkaji akan datang dan sumbangan kepada pendidikan di Malaysia.

5.7 Rumusan

KPM telah mengorak langkah proaktif dengan menyediakan PPPM 2013 - 2025 bagi memacu pendidikan negara ke arah pendidikan bertaraf dunia menjelang tahun 2020 (KPM, 2013). Sama ada disedari atau tidak, tempoh masa yang tinggal hanya empat tahun dari sekarang dalam menuju laluan tersebut. Sehubungan itu, para pemimpin sekolah perlu memainkan peranan kepimpinan dan hala tuju sekolah secara berkesan dalam memacu prestasi sekolah ke arah sekolah yang efektif. Melalui pendedahan latihan profesional NPQEL, pengembangan bakat kepimpinan pemimpin sekolah dapat meningkatkan penambahbaikan kepimpinan dan hala tuju di sekolah.

Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa graduan NPQEL di Semenanjung Malaysia mempunyai tahap bakat kepimpinan dan tahap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang tinggi. Bakat kepimpinan graduan NPQEL menyumbang sebanyak 81.8% terhadap kepimpinan dan hala tuju sekolah yang berkesan. Kelebihan bakat kepimpinan terutamanya dalam kepimpinan pendidikan telah disedari oleh beberapa buah negara dan berjaya mengaplikasikannya.

Salah satu punca kejayaan sistem pendidikan Singapura terbukti berlaku akibat pengamalan bakat kepimpinan pemimpin sekolah. Sistem pusingan kerja pemimpin sekolah di antara organisasi dan jenis kerja atau tanggungjawab dilakukan setiap lima hingga tujuh tahun membolehkan kepelbagaian pendedahan berlaku dapat memberi

peluang untuk mengalami isu-isu dari pandangan yang berbeza dan untuk berinteraksi dengan pihak-pihak berkepentingan yang mewakili pelbagai bidang (Fidler et al., 2009). Bukan itu saja, malah sistem pusingan kerja kepimpinan memberi manfaat terhadap sistem dengan meningkatkan skala kepimpinan dan amalan pengajaran yang berkesan (Elmore, 2006). Pada masa yang sama sistem pusingan kerja juga membina keupayaan dalam barisan kepimpinan (Dinham dan Crowther, 2011).

Diharapkan dapatan kajian ini menjadi pencetus idea menggalakkan KPM mengaplikasikan sistem pusingan kerja pemimpin sekolah seperti di negara jiran ini bagi membina keupayaan dalam barisan kepimpinan. Tindakan sedemikian boleh membantu meningkatkan pencapaian prestasi sekolah dengan baik.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Md. Noor. (2003). *An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers*. Disertasi Doktor Falsafah, University Of Bristol.
- Abdul Ghani Abdullah. (2009). *Kepimpinan dan penambaaikan sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Abdul Shukor Abdullah (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, Jun 04, (14), 18-33.
- Adair, J. (2006). *Effective leadership development*. London: Kogan Page.
- Agnes, M. & Laird, C. (Ed.) (2002). *Webster's new world dictionary and thesaurus, 2nd*. New York: Hungry Minds, Inc.
- Ahmad Naim Jaafar & Saiful Izzuan Hussain. (2009). *Apa bakat saya?* Batu Caves, Selangor: PTS Millennia Sdn Bhd.
- Ainon Muhammad & Abdullah Hassan (2004). *Bakat dan kemahiran memimpin*. PTS Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Al Ramaiah. (2009). *Kepimpinan pendidikan – cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Alan, C. G. (2007). *Smart is not enough! The south pole theory and other powerful talent management secret*. New Jersey: John Wiley & Sons,
- Allison, D. J., & Morfitt, G. (1996). Problem processing and the principalship: design, methods and procedures. *Paper presented at the annual meeting of the american educational research association*. New York City.
- Abdul Said Ambotang, Mohamad Yusof Abdullah, Baharom Mohamad, Shukri Zain, Muhamad Suhaimi Taat, & Roslee Talip. (2011, Oktober 5). Pelajar didahulukan, kecemerlangan diutamakan: pemangkin transformasi kepemimpinan pendidikan. *Utusan Borneo*, B4.

- Amin Senin. (2008). *Kajian kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah*. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-15. Institut Aminuddin Baki, Pahang, 29 Jun - 2 Julai.
- Andrews, A. (2011). *Why Competency-based Talent Management?* Dimuat turun dari <https://www.lexonis>.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (8th Ed.). UK: Kogan Page Limited.
- Appelbaum, S.H., Audet, L. & Miller, J.C. (2003). Leadership and gender: a journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development*, Vol. 24, No. 1: 43-51
- Atchison, T.A. (2004). *Followership: a practical guide to aligning leaders and followers*. Chicago: Health Administration Press.
- Austin, C.C. (2008). Gender and educational leadership. *The International Journal of Learning*, Vol. 15, No. 11: 287-300.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Ayob Jantan. (2004). *Pengetua sekolah yang efektif*. Batu Caves, Selangor: PTS Professional.
- Azizi Yahaya, Noordin Yahaya & Lim Ting Theng. (2014). *Gaya kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan faktor-faktor kepimpinan di sekolah penerima anugerah sekolah cemerlang di negeri melaka*. Dimuat turun dari eprints.utm.my/10134/2/ukm.pdf.
- Azlin Norhaini Mansor.(2006). *Amalan bidang pengetua: satu kajian kes*. Tesis Sarjana Falsafah, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Babbie, E. (2015). *The practice of social research*. USA: Cengage Learning.

- Barker, D. (2003). *Lost quality in emergent leadership? The identification and development of inexperienced teachers as future school leaders*. Full Practitioner Report (Nottingham, National College For School Leadership).
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, pp. 157-61.
- Bauer, C.C., & Baltes, B.B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles*, 47, 465–476.
- Beare, H., Caldwell, B. & Millikan, R. (1989). *Creating an excellent school: some new management techniques*. London: Routledge.
- Bedford, S. (2006). Workload: the real turn-off for would-be heads. *Times Educational Supplement*, 5 May, p. 7.
- Bell, L., Bolam, R., & Cubillo, L. (2003). *A systematic review of the impact of school leadership and management on student outcomes*. EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107: 238-246.
- Bentler, P.M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the bulletin. *Psychological Bulletin*, 112, 400–404.
- Berger, L. & Berger, D. (2011). *The talent management handbook*. McGraw Hill: Cleveland, OH.
- Berke, D., Kossler, M. E., & Wakefield, M. (2008). *Developing leadership talent*. San Francisco: Wiley.
- Berson, Y. & Bruce, J. A. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organization goals: a case study of telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.

- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of talent management strategies in swiss companies. *Human Resource Management*, Vol 16, No.4.
- Beyer, B. M., & Ruhl-Smith, C. (1999). The principal's role in school restructuring and reform: An examination of self-perceived leadership styles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(2), 116-128.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim (2010). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan sekolah menengah malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 35(2): 31-41.
- Blass, E. (2007). *Talent management. Maximizing talent for business performance*. Dimuat turun dari www.ashridge.org.uk.
- Boardman, M. (2001). The Value of Shared Leadership: Tasmanian Teachers' and Leaders' Differing Views. *International Studies in Educational Administration*, 29(3).
- Boedker, C., Vidgen, R., Meagher, K., Cogan, J., Mouritsen, J., & Runnalls, M. (2011). *Leadership, culture and management practices of high performing workplaces in australia: the high performing workplaces index*. University of New South Wales, Australian School of Business.
- Booth, W. C. (2009). *The rhetoric of rhetoric: The quest for effective communication*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). *Handbook Of Emotional Intelligence*, 343-362.
- Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, S. (2013). School leaders matter: measuring the impact of effective principals. *Education Next*, 13 (1): 62-69.
- Brooking, K., Collins, G., Court, M. & O'Neill, J. (2003). Getting below the surface of the principal recruitment 'crisis' in new zealand primary schools. *Australian Journal Of Education*, 47(2), 146-158.

- Brown, K. M., Anfara Jr, V. A., & Gross, S. J. (2002). From the desk of the middle school principal: leadership responsive to the needs of young adolescents. *Journal of School Leadership*, 12(4), 437-70.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming a principal: role conception, initial socialization, role-identity transformation, purposeful engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39(4), 468-503.
- Browne-Ferrigno, T. (2007). Developing school leaders: practitioner growth during an advanced leadership development program for principals and administrator-trained teachers. *Journal of Research on Leadership Education*, 2(3), n3.
- Brundrett, M. & Rhodes, C. (2014). *Researching educational leadership and management*. Sage Publications Ltd, London.
- Bryk, A., Sebring, P., Allensworth, E., Luppescu, S. & Easton, J. (2009). *Organizing schools for improvement: lessons from chicago*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Easton, J. Q., & Luppescu, S. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Bynum, V. 2000. *An investigation of female leadership characteristics*. (Doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.
- Buckingham, M., & Clifton, D.O., (2001). *Now, discover your strengths*. The Free Press, New York.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. New York: Simon and Schuster.
- Burke, S., & Collins, K.M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women In Management Review*, 16, No. 5: 244-56.

- Butler, C.J. & Chinowsky, P.S. (2006). Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives. *Journal of Management In Engineering*, Vol. 22 No. 3, pp. 119-25.
- Byham, W., Smith, A. & Paese, M. (2003). *Grow your own leaders*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Casavant, M.D. & Cherkowski, S. (2001). Effective leadership: bringing mentoring and creativity to the principalship. *National Association of Secondary School Principals, NASSP Buletin*, Vol 85, 624.
- Castellano, S. (2013). Talent management is critical for government leaders. *T + D*; Vol 67, No. 10, pp. 21.
- Chami-Malaeb, R. & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24:21; pp. 4046 - 4062.
- Chan, Y. F., & Sidhu, G. K. (2007). Stail kepimpinan dan kepuasan kerja guru di kalangan guru sekolah menengah. Retrieved from <http://repo.uum.edu.my/1618/>
- Cheese, P., Thomas, R.J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: strategies for globalisation, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan (Buku 2)*, Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chua, Y. P. (2008). *Asas statistik penyelidikan: analisis data skala ordinal dan skala nominal*. McGraw-Hill (M) Sdn. Bhd.
- Chua, Y. P. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan: ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM*. McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- CIPD (2006). *Talent Management: Understanding The Dimensions*. CIPD, London.
- CIPD (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement*. CIPD, London.

- Claes, M. T., (1999). Women, men and management styles. *International Labour Review*, Vol. 138, No. 4.
- Clark, D., Martorell, P., & Rockoff, J. (2009). School Principals and School Performance. Working Paper 38. *National Center for Analysis of longitudinal data in Education research*.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 111-121.
- Coburn, C. E. (2006). Framing the problem of reading instruction: Using frame analysis to uncover the microprocesses of policy implementation. *American Educational Research Journal*, 43(3), 343-349.
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2012). *Follow This Path*. Random House.
- Cole, R. W. (Ed.).(2008). *Educating Everybody's Children: Diverse Teaching Strategies For Diverse Learners*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Virginia, USA.
- Coleman, M., & DeLeire, T. (2000). An economic model of teenagers' locus of control and high school graduation decisions. *Unpublished manuscript, Irving B. Harris School of Public Policy Studies, University of Chicago*.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Conger, J.A. (2004). Developing leadership capability: what's inside the black box? *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 18, No. 3, pp. 136-139.
- Covey, S. R., (2004). *The 8th habit: from effectiveness to greatness*. New York: Free Press.
- Cowie, M. & Crawford, M. (2009). Headteacher preparation programmes in England and Scotland: Do they make a difference for the first year head? *School Leadership & Management*, Vol. 29, No. 1; pp. 5-21.
- Crawford, M. (2007). Emotional coherence in primary school headship. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(4):521-534.

- Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 295–315.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: measures you can put to work right now*. Human Capital Institute, Washington, DC.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Crowther, F., Ferguson, M., & Hann, L. (2009). *Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success (2nd ed.)*. Corwin Press, Thousand Oaks, California.
- Daresh, John, & Marsha Playko. (1994). Aspiring and practicing principals' perceptions of critical skills for beginning leaders. *Journal of Educational Administration*, 32 (3): 35–45.
- Daresh, John, Ganther, M., Dunlap, K., & Hvizdak, M. (2000). Words from 'the trenches': principals' perspectives on effective school leadership characteristics. *Journal of School Leadership* 10 (1): 69–83.
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., Lapointe, M., & Orr, M.T. (2007). *Preparing principals for a changing world: executive summary*. Stanford, CA: Stanford University, University Educational Leadership Institute.
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., Lapointe, M. & Orr, M.T. (2010). *Preparing principals for a changing world: lessons from effective school leadership programs*. John Wiley and Sons, San Francisco, CA.
- Davies, B & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*. Sage Publications Ltd., London.
- Davies, L. L., Kakabadse, N. K. & Kakabadse, A. (2007). Shared leadership: leading through polylogue. *Business Strategy Series*, Vol. 8, No. 4, pp. 246 - 253.
- Davis, S.H., & Davis, P.B. (2003). *The intuitive dimensions of administrative decision making*. Lanham, MD: Scarecrow Press.

- Davis, T. (2007). *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Gower Publishing, Ltd.
- Davis, S., Hammond, L.D., Lapointe, M. & Meyerson, D. (2005). *School leadership study developing successful principals*. Stanford Educational Leadership Institute (SELI).
- Dawes, J. G. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International Journal of Market Research*, 51(1).
- Day, C. (2008). Committed for life? Variations in teachers' work, lives and effectiveness. *Journal of educational change*, 9(3), 243-260.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*. Buckingham: Open University Press.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Qing, G. & Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. National College For Leadership of Schools and Children's Services, Nottingham.
- Deloitte & Touche USA LLP.(2006, January 18). "Winning The New Talent Game". *Talent Management Strategies*.
- Dfes (2005). *Department For Education and Skills', Higher Standards, Better Schools For All: More Choice For Parents And Pupils*. London: Stationery Office.
- Shepard, M.D., & Betof, N.G. (2011). *Building A Reservoir of High Performance and High Potential Women*, In *The Talent Management Handbook* (2nd ed.), Eds. Berger, L.A. and Berger, D.R. New York: McGraw-Hill, pp. 279-289.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *The Academy Of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 618-34.
- Dimmock, C. (2012). *Leadership, capacity building and school improvement: concepts, themes and impact*. Routledge, London.

- Dimmock, C. & Tan, C. Y. (2013). Educational leadership in Singapore. *Journal of Educational Administration*, Vol. 5, Iss 3, pp. 320 - 340.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcome. *Journal of Educational Administration*, Vol. 43 No. 4, pp. 338-56.
- Dinham, S. (2007). The secondary head of department and the achievement of exceptional student outcomes. *Journal of Educational Administration*, Vol. 45 No. 1, pp. 62-79.
- Dinham, S. & Crowther, F. (2011). Guest editorial: sustainable school capacity building – one step back, two steps forward? *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 6, pp. 616-623.
- Dinham, S., Cariney, T., Craigie, D. & Wilson, S. (1995). School Climate and Leadership: Research Into Three Secondary Schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 33 No. 4, pp. 36-58.
- Don, Y., Ismail, A., & Daud, Y. (2007). *Kepimpinan dan pembangunan pelajar sekolah di Malaysia*. PTS Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Dorman, J. & D'arbon, T. (2003). Leadership succession in New South Wales catholic schools: identifying potential principals. *Educational Studies* 29(2/3): 127–39.
- Drysdale, L., Goode, H., & Gurr, D. (2009). An Australian model of successful school leadership: moving from success to sustainability. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 697-708.
- Drysdale, L., & Gurr, D. (2011). Theory and practice of successful school leadership in Australia. *School Leadership & Management*, 31(4), 355-368.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, No. 2: 233-56.
- Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14, No. 6: 851-9.

- Eagly, A.H., & Johannesen-Schmidt, M.C.(2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues* , 57, No. 4: 781-97.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, No. 4: 569-91.
- Edaris Abbu Bakri (2004). *Pengurusan strategik - konsep dan aplikasi untuk pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Edmonds, R.R. (1979). *A discussion of the literature and issues related to effective schooling*. Cambridge, MA: Center For Urban Studies, Harvard Graduate School Of Education.
- Edward, E. & Lawler, I. (2008). *Talent: making people your competitive advantage*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Eisakhani, A. (2008). Organizations with better performance. *Tadbir Journal*, Vol 192, No. 2.
- Elegbe, J. A. (2010). *Talent management in the developing world: adopting a global perspective*. Gower Publishing, Ltd.
- Elenkov, D.S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multicluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.
- Elmore, R.F. (2006), "Getting to scale with good educational practice". *Harvard Educational Review*, Vol. 66 No. 1, pp. 1-27.
- Emmerling, R. J., & Goleman, D. (2005). Leading with emotion emotional intelligence predicts success. *Leadership Excellence*, 22(7), 9.
- Epstein, J. L., & Salinas, K. C. (2004). Partnering with families and communities. *Educational Leadership*, 61, 12–20.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert Performance: Its Structure and Acquisition. *American Psychologist*, 49(8): 725-747.

- Ferriman, K., Lubinski, D., & Benbow, C. (2009). Work preferences, life values, and personal views of top math/science graduate students and the profoundly gifted: developmental changes and gender differences during emerging adulthood and parenthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 517–532.
- Festing, M., Knappert, L., & Kornau, A. (2012). Gender-specific preferences in global performance management – an empirical study of male and female leaders in a multinational context. *Paper Presented At The Academy of Management Meeting*, Boston.
- Festing, M., Kornau, A. & Schäfer, L. (2015). Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the german media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26:6,707-732.
- Fidler, B., Jones, J. & Makori, A. (2009). Extending the career of the english primary school headteacher: a second headship. *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 4, pp. 435-451.
- Fink, D. & Brayman, C. (2006). School Leadership Succession and The Challenges of Change. *Educational Administration Quarterly*, 42(1): 62–89.
- Fink, E., & Resnick, L. B. (2001). Developing principals as instructional leaders. *Phi Delta Kappan*, 82(8), 598-610.
- Ford, J., Harding, N., & Stoyanova, D. (2010). *Talent management in NHS Yorkshire and The Humber*. Bradford: Bradford University School of Management.
- Foster, C. L. (2015). Managing the flow of talent through organizations—a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 15-19.
- Foster, C., Moore, N. & Stokes, P. (2013). Rethinking talent management in organizations: towards a boundary-less model, In Vrontis, D. & Thrassou, A. (Eds). *Innovative Business Practices: Prevailing A Turbulent Era*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle Upon Tyne, pp. 17- 41.
- Foster, W. (1986). *Paradigms and promises: new approaches to educational administration*. Prometheus Books, Buffalo, NY.

Foster, L. (2004). *Understanding and Coping With Leadership Blues*. Retrieved from <http://jrl.sagepub.com/>

Friedman, A. & Phillips, M. (2001). *Leaping The CPD Hurdle: A Study of The Barriers and Drivers To Participation In Continuing Professional Development*. Retrieved from <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001892.htm>.

Fullan, M. (2002). Principals as leaders in a culture of change. *Educational leadership*, 59(8), 16-21.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change (3rd ed.)*. New York, NY: Routledge.

Gander, P. (2008). Leadership. Britain's got talent. *The Health Service Journal*, 36-37.

Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, pp. 68-79.

Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

Garib, G. (2013). Diversity is in the eye of the beholder: diversity perceptions of managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 16, 18-32.

Gay, M., & Sims, D. (2007). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. AuthorHouse.

Giacomino, D.E., & Akers, M.D. (1998). An examination of the differences between personal values and value types of female and male accounting and non accounting majors. *Issues In Accounting Education*, 13, 565-584.

Giacomino, D.E., & Eaton, T.V. (2003). Personal values of accounting alumni: an empirical examination of differences by gender and age. *Journal of Managerial Issues*, 15, 369-380.

- Giambri, L.K. (2003). *Administrator and Staff Perceptions of The Leadership Role In The Effective Operationalization of The Mission of The 21st Century Christian School* (Doctoral Dissertation, Saint Joseph's University, 2003). UMI No. 3083141.
- Giese, T. H., Slate, J. R., Brown, M. S., & Tejeda-Delgado, C. (2009). Female high school principals: leadership practices and leadership traits. *Advancing Women in Leadership Journal*, Vol. 29, No. 5, pp 1-10.
- Giles, D.L. (2011). Who we are and how we are integral to relational experiences: exploring comportment in teacher education. *Australian Journal of Teacher Education*, Vol. 36, No. 1, pp. 60-72.
- Giovannoni, C. (2009, September). Management By Empathy. *Design Week*, Business Source Complete Web Site.
- Glanz, J. (2006). *What every principal should know about instructional leadership*. Thousand Oaks: Corwin.
- Glasman, N.S. (1995). Generating information for the evaluation of school principals' engagement in problem solving. *Studies In Educational Evaluation*, 21: 401-410.
- Gold, A., Evans, J., Earley, P., Halpin, D. & Collarbone, P. (2003). Principled principals? Values-driven leadership: evidence from ten case studies of 'outstanding' school leaders. *Educational Management, Administration and Leadership*, Vol. 31 No. 2, pp. 127-38.
- Goldring, E.B. & Pasternak, R. (1994). Principals' coordinating strategies and school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 5: 239-253.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. Bantam Books, Toronto.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. Bloomsbury: London
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.

Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. Bantam.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.

Goodstein, L. (2011). *Strategic planning: a leadership imperative*. Alexandria, VA: American Society For Training and Development

Gordon, R. A. & Alston, J. A. (2009). *School leadership & administration: important concepts, case studies, & simulations*. San Francisco: McGraw-Hill Irwin.

Gougeon, T.D. & Hutton, S.I. (1993). Effects of culture and gender on principal-teacher communication in schools. *Human Resources Development Quarterly* 4 (3), 277-293.

Grady, M.L. (1990). The teaching principal. *Research In Rural Education*, 6(3): 49–52.

Graen, G. & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143-165.

Graen, G.P. & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research In Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 175-208.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Green, S. & Mitchell, T. (1979). Attributional processes of leaders in leader/member interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23: 429-458.

Greenfield, W.D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 No. 2, pp. 174-196.

Griffiths, S. (2005, December 18). Schools without heads in staff crisis. *Sunday Times* p. 16.

- Grisoni, L. & Beeby, M. (2007). Leadership, gender & sense-making. *Gender, Work and Organization*, 14, 191–212.
- Grissom, J. (2011). Can good principals keep teachers in disadvantaged schools? Linking principal effectiveness to teacher satisfaction and turnover in hard-to-staff environments. *Teachers College Record*, 113 (11): 2552–2585.
- Grissom, J. & Harrington, J. (2010). Investing in administrator efficacy: an examination of professional development as a tool for enhancing principal effectiveness. *American Journal of Education*, 116 (4): 583–612.
- Grissom, J. & Loeb, S. (2010). *Triangulating principal effectiveness: how perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills* (Working Paper). Stanford, CA: Stanford University, Center For Education Policy Analysis.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 653-696). Springer Netherlands.
- Gronn, P. (2003a). *The New Work of Educational Leaders*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gronn, P. (2003b). Leadership: Who Needs It? *School Leadership and Management*, 23(3), 267-291.
- Gronn, P. & Lacey, K. (2004). Positioning oneself for leadership—feelings of teachers on teaching: a survey of the teaching profession vulnerability among aspirant school principals'. *School Leadership And Management* 24(4): 405–24.
- Gronn, P. & Rawlings-Sanaei, F. (2003). Recruiting schools principals in a climate of leadership disengagement. *Australian Journal of Education*, 47(2), 172-184.
- Gunter, H. (2001). *Leaders and leadership in education*. London: Paul Chapman Publishing.

- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership & Management*, 26:4, 371-395.
- Gurr, D., Drysdale, L. (2013). Middle-level secondary school leaders: potential, constraints and implications for leadership preparation and development. *Journal of Educational Administration*, Vol. 5, Iss 1 Pp. 55 - 71.
- Guskey, T. R. (2002). *Evaluating professional development*. California: Corwin Press, Inc.
- Guzman, P. M. (2007). *Strategic Leadership: Qualitative Study of Contextual Factors and Transformational Leadership Behaviors of Chief Executive Officers* (Doctoral Dissertation) University Of Phoenix. Retrieved from Proquest Dissertations and Theses. (UMI 3302617).
- Hair, J.F., Rolph, E.A., Ronald, L. T., & William, C.B. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th Ed.)*. NJ Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J., William, C., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson.
- Hall, A. (2008). Professional Responsibility and Teacher Ethics, In McGee, C. and Fraser, D. (Eds), *The Professional Practice Of Teaching*(3rd ed.). Cengage Learning, South Melbourne, pp. 221-241.
- Hallinger, P. (1993). *Cognitive perspectives on educational leadership:critical issues in educational leadership series*. Teachers College Press, 1234 Amsterdam Avenue, New York, NY.
- Hallinger, P. (2010). Making education reform happen: is there an 'asian' way? *School Leadership & Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 401- 418.

- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49:125–142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding The Impact On School Capacity And Student Learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Hallinger, P. & Kantamara, P. (2000). Educational change in thailand: opening a window onto leadership as a cultural process. *School Leadership and Management*, 20(2), 189–205.
- Hallinger, P., Murphy, J., Well, M., Mesa, R. P., & Mitman, A. (1983). Identifying The Specific Practices, Behaviors For Principals. *NASSP Bulletin*, 67(463), 83-91.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (2013). Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning. *NASSP Bulletin*, 97(5).
- Hampton, G., Rhodes, C., & Stokes, M. (2004). *A practical guide to mentoring, coaching and peer-networking: Teacher professional development in schools and colleges*. Routledge, London.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., Moore, S., Fink, D., Brayman, C, & White, R. (2003). Succeeding Leaders? A Study of Principal Succession and Sustainability. *Toronto: Ontario Principals' Council*. Dimuat turun pada 20 Februari 2014 dari http://www.principals.on.ca/cms/documents/succeeding_leaders.pdf
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: leading or misleading? *Educational Management Administration and Leadership*, 32(1), 11-/24.
- Harris, A. (2009). Leadership succession. *School Leadership & Management*, 29:5, 421-423.

- Harris, A. & Townsend, A. (2007). Developing leaders for tomorrow: releasing system potential. *School Leadership and Management*, vol. 27, No.21, pp 167-177.
- Hartle, F. & Thomas, K. (2004). Growing Tomorrow's School Leaders. *Harvard Business School Press*. Retrieved from <http://www.ncsl.org.uk/researchpublications>.
- Hatch, T. (2015). *Managing to change: How schools can survive (and sometimes thrive) in turbulent times*. Teachers College Press.
- Heck, R. H. (1992). Principals' instructional leadership and school performance: implications for policy development. *Educational Evaluation And Policy Analysis*, 14, No. 1: 21-34.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management: where does the field stand today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33, 229–244.
- Heck, R. H. & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46, 659–689.
- Heenan, D. A. & Bennis, W. (1999). *Co-leaders: the power of great partnership*. New York: John Wiley & Sons.
- Helterbran, V. R. (2010). Teacher leadership: overcoming 'i am just a teacher' syndrome. *Education*, 131(2), 363.
- Hemphill, J. K. (1958). Administration as problem-solving. *Administrative Theory In Education*, 89-118.
- Hendriks, M. A. & Scheerens, J. (2013). School leadership effects revisited: a review of empirical studies guided by indirect-effect models. *School Leadership & Management*, Vol. 33, No. 4, 373 - 394.
- Hermond, D. (2005). Ethical Leadership Is Not Optional: How LPPs Can Help. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-5.

- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behaviour*(5th ed.). Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall.
- Hirsh, W. (2000). *Succession planning demystified*. Brighton, NY: Institute for Employment Studies.
- Hite, J. M., Williams, E. J., Hilton, S. C., & Baugh, S. C. (2006). The Role of Administrator Characteristics on Perceptions of Innovativeness Among Public School Administrators. *Education and Urban Society*, 38(2), 160-187.
- Hord, S.M. & Sommers, W.A. (2008). *Leading professional learning communities: voices from research and practice*. Sage Publications.
- Horng, E., & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Kappan*, 92(3):66–69.
- Howell, J. P., & Mendez, M. (2008). Three perspectives on followership. *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*, 25-39.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: theory, research, and practice*. New York: McGraw Hill.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, S.L. (2001). Teachers' perceptions of high school environments. *Learning Environments Research*, 4, No. 2: 159-73.
- Huang, R., Kahai, S. & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual team. *Computers In Human Behavior*, 26: 1098– 1110.
- Hughes, J. & Rog, E, (2008). Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 746.

- Ibrahim, M. Y., & Abdullah, W. I. W. (2015). Model kepemimpinan maya dan kesejahteraan kerja pemimpin sekolah malaysia: perantaraan oleh komunikasi dalam kumpulan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(1).
- Ing, M. (2008). Using informal classroom observations to improve instruction: describing variability across schools. *School Leadership Research*, Working Paper 08-1. Stanford, CA: Institute for Research on Education Policy and Practice.
- Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2004). Do teacher induction and mentoring matter?. *NASSP bulletin*, 88(638), 28-40.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: harnessing your employee's talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 20-23.
- Institut Aminuddin Baki. (2012). *Panduan pelaksanaan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL)*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki (2009). *Instrumen kompetensi pemimpin sekolah malaysia (KOMPAS)*. Genting Highlands: Pahang.
- Ion, G.& Folch, M.T. (2009). Leadership, gender and organizational structure at catalonian universities: case studies. *The International Journal of Learning*, 16, No. 9: 331-42.
- IPPR (2002). The future of the teaching profession. *Management In Education*, 15(3): 17-22.
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy Of Management Executive*, 19, 63-77.
- Ishak Sin (2005). Gaya kepimpinan transformasi dan pengajaran: gaya yang manakah diperlukan oleh pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki, 1, pp. 16.

- Ismail, A., Foboy, N. A., Abdullah, N. A., Mat, N., & Makhbul, Z. K. M. (2015). Effects of Administrator's Role in Training Programmes and Trainees' Motivation on Training maintenance. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(2), 54-65.
- Iszatt-White, M. (2009). Leadership as Emotional Labour: The Effortful Accomplishment of Valuing Practices. *Leadership*, 5: 447–467. Retrieved from <http://lea.sagepub.com/cgi/content/abstract/5/4/447>.
- Ivcevic, Z., Brackett, M.A. & Mayer, J.D. (2007). Emotional intelligence and emotional creativity. *Journal of Personality*, 75(2):199–235.
- Izgar, H. (2008). Headteachers' leadership behavior and problem-solving skills: a comparative study. *Social Behavior and Personality*, 36, 535–548.
- Jaafar Muhamad (2000). *Kelakuan organisasi*. Leeds Publications.
- Jaafar Muhamad, Mohd. Nizam Hanafiah, and Zafir Mohd. Makhbul (2008). *Pengantar pengurusan*. Petaling Jaya, Selangor: Leeds Publication (M) Sdn. Bhd.
- Jacobs, K.D. & Kritsonis, W.A. (2006). Partially decentralizing administrative practices in secondary schools to develop collective staff efficacy and improve student achievement. *National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student Research*, Vol. 3 No. 1.
- Jacobson, S., McCarthy, M., & Pounder, D. (2015). What makes a leadership preparation program exemplary?. *Journal of Research on Leadership Education*, 10(1), 63-76.
- Jemaah Nazir Sekolah (2003). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia–Sekolah: Pernyataan standard*.
- Jemaah Nazir Sekolah (2004). *Standard kualiti pendidikan Malaysia–Sekolah: Instrumen Pemastian Standard*.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2005). *Educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches* (2nd Ed.). Boston, MA: Pearson.

Johnson, B. C., & Nelson, J. K. (1986). *Practical measurement for evaluation in physical education* (4th Ed.). USA: Burgess Publishing.

Johnson, S. M., & Birkeland, S. E. (2003). Pursuing a “sense of success”: New teachers explain their career decisions. *American Educational Research Journal*, 40(3), 581- 617.

Joreskog, K.G. & Sorbom, D. (1984). *Lisrel-Vi User's Guide* (3rd Ed). Mooresville, In: Scientific Software.

Jorlah Md Saad (2009). *Tingkahtaku Kepimpinan Pengajaran Dan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Kanan Dan Pengetua Biasa Di Sekolah Cemerlang Serta Pengaruhnya Ke Atas Komitmen Guru*. Tesis Sarjana Universiti Utara Malaysia.

Joseph, S.W., Harry, P.H., & Kathryn, E.N (2004). *Handbook of practical program evaluation* (2nd Ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.

Julie Brandt (2011). Transforming education with talent management. *School Business Affairs*, Vol. 77 No. 1, pp 30 - 31.

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2004). *New Business Leadership*. In Cooper, C. (Ed.). *The Twenty-First Century Manager*, Oxford University Press, Oxford.

Kamaruzaman, M. et. al (2012). *Kajian Keberkesanan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Mod Baru 2011*, Institut Aminuddin Baki, KPM.

Katz-Buonincontro, J., & Phillips, J. C. (2011). ‘Art, Its Creation and Leadership [Can Be] Revealing and Frightening’: How School Leaders Learn to Frame and Solve Problems Through The Arts. *International Journal of Leadership in Education*, 14(3), 269-291.

Karen S. C. & Whitney H. S. (2008). Facilitating high achievement. *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, Iss 5, pp. 562 - 580.

Kellett, J.B., Humphrey, R.H. & Sleeth, R.G. (2006). Empathy and emergence of task and relations leaders. *Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 146-62.

- Kelley, R.E. (1992). *The Power of Followership How To Create Leaders: People Want To Follow, and Followers Who Lead Themselves*. New York, Doubleday/Currency: NY.
- Kelley, C., & Peterson, K. (2000). *The Work of Principals and Their Preparation: Addressing Critical Needs For The 21st Century*. Paper Presented At The Annual Meeting of The University Council For Educational Administration, Albuquerque, NM.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (1979). *Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran*.
- Kline, R.B (2005). *Principles and practice of structural equation modelling* (2nd Ed.). The Guilford Press: New York.
- Knez, M. & Ruse, D. H. (2004). Optimising Your Investment In Your Employees in Berger, L. A. and Berger, D.R. (Eds)., *Talent Management Handbook*, McGraw Hill, New York, pp 230-42.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2007). *The leadership challenge*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kruger, M.L. (1996). Gender issues in school headship: quality versus power? *European Journal of Education*, 31, No. 4: 447-461.
- Kruger, M.L., Witziers, B., & Sleegers, P.(2007). The impact of school leadership on school level factors: validation of a causal model. *School Effectiveness And School Improvement*, 18, No. 1: 1-20.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Kyak, M., Bozaykut, T. Gengur, P. & Aktas, E. (2011). Strategic leadership style and organization financial performance: a qualitative study on private hospitals. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 2, 1521–1529.

- Lai, C.F. (2007). The influences, practices, and effects of school leadership: a case study of a charter school in Taiwan. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 15(4), 93–128.
- Lambert, L. (2003). Leadership redefined: an evocative context for teacher leadership. *School Leadership and Management*, 23(4), 421-/430.
- Langer, S. & Boris-Schacter (2003). The embattled principal. *Principal*, 83(1), 14-18.
- Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025, Ekshibit 5-15, Guru dan Pemimpin Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Law, K.S., Wong, C. & Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 483-96.
- Lawler, E.E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44 (2), 165-169.
- Lawrence D. B. & Spillane, J. P. (2008). Problem-solving processes of expert and typical school principals: a quantitative look. *School Leadership & Management*, 28:5, 435-468.
- LDR (2004). Growing Leaders. *LDR Magazine for School Leaders*, Vol. 11 (Nottingham, National College for School Leadership), 14–18.
- Lee, V.E., Smith, J.B. & Cioci, M. (1993). Teachers and principals: gender-related perceptions of leadership and power in secondary schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15, No. 2: 153-180.
- Leithwood, K. (1992). Transforming leadership: the move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5): 8-12.
- Leithwood, K. A. (1995). Cognitive perspectives on school leaders. *Journal of School Leadership* 5: 115-135
- Leithwood, K. A. (2007). What we know about successful school leadership in j. M. Burger, c. F. Webber, & p. Klink (Eds.). *Intelligent Leadership: Construct For Thinking Educational* (Dordrecht: Springer), pp. 41–66.

- Leithwood, K. A., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5–31.
- Leithwood, K.A., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D.(2006). *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*. London: DfES Research Report 800.
- Leithwood, K.A., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D.(2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. National College Of School Leadership, Nottingham.
- Leithwood, K. A. & Day, C. (2007). What We Learned: A Broad View. In Leithwood, K. A. & Day, C. (Eds), *Successful School Leadership In Times of Change*. (Springer-Kluwer, Dordrecht), pp. 189-203.
- Leithwood, K. A., Hallinger, P., & Murphy, J. (1993). The Expertise of Educational Leaders. In P. Hallinger, K. A. Leithwood, & J. Murphy (Eds.), *Cognitive Perspectives On Educational Leadership: Critical Issues In Educational Leadership*. (New York: Teachers' College Press), pp. 268–280.
- Leithwood, K., Harris, A. And Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28:27–42.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- Leithwood, K., A. & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: the contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44, 496–528.
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation, New York, NY.
- Leithwood, K. A., & Mascal, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44, 529–561.
- Leithwood, K.A., & Montgomery, D.J. (1986). *Improving principal effectiveness: the principal profile*. Ontario Institute for Studies in Education: Toronto.

- Leithwood, K. A. & Riehl, C. (2003). *What Do We Already Know About Successful School Leadership?* Paper Presented At The American Educational Research Association Annual Conference, 21-25 April, Chicago
- Leithwood, K. A. & Riehl, C. (2005). What We Know About Successful School Leadership, in Firestone, W. & Riehl, C. (Eds), *A New Agenda: Directions For Research On Educational Leadership*. (Teachers College Press, New York, NY), pp. 22-47.
- Leithwood, K. A. & Stager, M. (1989). Expertise in principals' problem solving. *Educational Administration Quarterly*, 25(2), 126–161.
- Leithwood, K. A., & Steinbach, R. (1993). Total quality leadership: expert thinking plus transformational practice. *Journal Of Personnel Evaluation In Education*, 7, 311–337.
- Leithwood, K., A. & Steinbach, R. (1995). Expert problem solving: evidence from school and district leaders. SUNY Press: Albany, NY
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (1998). *Statistics for management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Liberman A, Beverly, F. & Alexander, L. (1994). *A culture n the making: leadership in learner-centred schools*. New York: National Centre For Restructuring Education.
- Lin, M.D. (2007). Principals' thinking frameworks: implications and preliminary research findings. *Secondary Education*, 58(3), 8–25.
- Loevinger, J. (1980). *Ego development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lokman Mohd Tahir & Mohd Anuar Abdul Rahman (2011). *Orientasi kepimpinan pengetua sekolah*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Lunenburg, F. C., & Irby, B. J. (2006). *The principalship: vision to action*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2008). *Educational administration: concepts and practices* (5th Ed.). Belmont, Ca: Wadsworth/Cengage.
- Lovely, S. (2004). Leadership forecasting. *Leadership*, 34(1), pp 17-19.
- Macbeath, J. (2002). *Effective school leadership: responding to change*. Sage Publications Ltd., Thousand Oaks, California.
- Macbeath, J. (2009). Distributed leadership: paradigm, policy and paradox. New York: Routledge. 41–57.
- Macfarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C., & Powell, M. (2012). Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans? *Public Money & Management*, 32(6), 445-452.
- Makela, K., Bjorkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools: influences in individuals' likelihood of being labelled as talent. *Journal of World Business*, 45, 6, 134 - 142.
- March, J.G., & Weiner, S.S (1999). Leadership blues. In W.E. Piland & David B. Wolf (Eds.), *Help Wanted: Preparing Community College Leaders In A New Century*, (San Francisco: Jossey-Bass), pp.5-24.
- Marsh, H. W., & Balla, J. R. (1994). Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: the effect of sample size and model complexity. *Quality And Quantity*, 28, 185–217.
- Martin, R. (2007). How successful leaders think. *Harvard Business Review*, 85(6).
- Matthews, P., & Sammons, P. (2005). Survival of the weakest: the differential improvement of schools causing concern in England. *London Review Of Education*, 3, No. 2: 159-176.
- Maxwell, J.C. (1999). *The 21 indispensable qualities of a leader: becoming the person others will want to follow*. Thomas Nelson Inc, Published In Nashville, Tennessee.

- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, pp. 1-13.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(4):163–183.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1:232–242.
- McAdams, R. P. (1998). Who'll run the schools? The coming administrator shortage. *The American School Board Journal*, 29(8), 37-39.
- McAdams, R.P. (1998). The principalship: an international perspective. *Principal*, Vol. 77 No. 3, pp. 10-16.
- McCall, M.W. (1998). *High flyers: developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCartney, C., & Worman, D. (2010). *Opening Up Talent For Business Success: Integrating Talent Management and Diversity*. London: Chartered Institute Of Personnel And Development.
- McDonnell, R. (2011). *Essentials of program planning and evaluation*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett.
- Meta Krüger (2009). The big five of school leadership competences in the Netherlands *School Leadership & Management*, 29:2, 109-127.
- Mestry, R., Moonsammy-Koopasammy, I., & Schmidt, M. (2013). The instructional leadership role of primary school principals. *Education as Change*, 17 (sup1), S49-S64.
- Miller, J. (1987). *Toward a new psychology of women*. Boston, MA: Beacon Press.
- Miller, K. (2003). *School, teacher, and leadership impacts on student achievement*. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning.

- Miller, P.M., Fagley, N.S., & Casella, N.E. (2009). Effects of problem frame and gender on principals' decision making. *Social Psychology Of Education*, 12, No. 3: 397-413.
- Mohamad Majid Konting (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. *Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Mulai Tahun Depan, Perlantikan Pengetua Atau Guru Besar Tidak Secara Automatik, (2013, Julai 5) . *Keratan Akhbar Berita Harian*.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir (2008). *Kesan Integriti Kepemimpinan dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Dimensi Kemanusiaan Terhadap Iklim Proses Organisasi di Institusi Pendidikan Tinggi MARA*. (Disertasi Ijazah Doktor Falsafah) UKM.
- Munro, J. (2005). *Professional Learning Teams: Building The Capacity For Improving Teaching and Learning*. National College For School Leadership, Nottingham.
- Murphy, J. & Louis, K.S. (Eds.). (1994). *Reshaping the principalship: insights from transformational reform efforts*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Murphy, J. (2006). *Preparing school leaders: defining a research and action agenda*. Lanham, Md: Rowman & Littlefield.
- Muth, R., & Browne-Ferrigno, T. (2004). Why Don't Our Graduates Take Administrative Positions, And What's The Cost? In C. S. Carr & C. L. Fulmer (Eds.), *Educational Leadership: Knowing The Way, Showing The Way, Going The Way* (pp. 294-306).
- National College For School Leadership (2004). Growing tomorrow's school leaders: the challenge. Nottingham, National College for School Leadership.
- National College For School Leadership (2007). *Leadership Succession: An Overview*. Nottingham, UK: NCSL (Nottingham, National College For School Leadership).

- Nestor-Baker, N. S. & Hoy, W. K. (2001). Tacit knowledge of school superintendents: its nature, meaning and content. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 86–129.
- Newmann, F.M., & Wehlage, G.G. (1995). *Successful School Restructuring: A Report To The Public and Educators (Technical Report)*. Center On Organization and Restructuring of Schools: Madison, WI.
- Ngcobo, T. & Tikly, L.P. (2010). Key dimensions of effective leadership for change: a focus on township and rural schools in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(2), Pp. 202 - 228.
- Nik Badrul Hisham Bin Nik Ismail & Mastura Mahfar (2015). *Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Dalam Kalangan Guru SMK Harian Daerah Kluang, Johor* (5:1, pp 9–18). Retrieved from www.sainshumanika.utm.my
- Norazlinda Saad dan Surendran Sankaran (2013). Pengurusan Kewangan Sekolah: Bentuk Dan Faktor Ketidakpatuhan Dalam Kalangan Key Persons. In: *Proceedings Of Leads Seminar (10-11 Jun)*. Seminar Hall, Convention Centre: Universiti Utara Malaysia.
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said (2013). Tahap kesediaan guru sekolah menengah harian mengamalkan kepimpinan tersebar. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)* 64:1, 93–100.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid (2006). Gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan UPM*, 53–69.
- NPBEA-UCEA. (2005). *Improving The Preparation Of Educational Leaders: An Agenda For Reform*. Retrieved from <http://www.npbea.org/ncate.php>.
- Odhiambo, G., & Hii, A. (2012). Key stakeholders' perceptions of effective school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(2), 232-247.
- Okoko, J.M, Scott, S. & Scott, D.E. (2015). Perceptions of school leaders in Nairobi about their leadership preparation and development. *International Journal of Leadership in Education*, 18:3, 279-304.

- Oksana Parylo, O. & Zepeda, S. J. (2014). Describing an 'effective' principal: perceptions of the central office leaders. *School Leadership & Management*, 34:5, 518-537.
- Oosterlynck, S. (2011). *Bridging the gap between planning and implementation: turning transformative visions into strategic projects*. London, UK: Taylor & Francis.
- Oppenheim, A. N. (2000). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Continuum.
- Osterman, K. F., & Hafner, M. M. (2009). Curriculum in leadership preparation: understanding where we have been in order to know where we might go. *Handbook of research on the education of school leaders*, 269-317.
- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: the promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44(4), 65-83.
- Pace, A. (2010). Talent management gaining inches? *T + D*; 64, 8; *Proquest Education Journals*, Pg. 18.
- Parker, G. (2011). *Key concepts of planning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parkes, S.E. & Thomas, A.R. (2007). Values in action: observations of effective principals at work. *Journal of Educational Administration*, Vol. 45 No. 2, pp. 204-28.
- Peiying Chen. (2008). Strategic leadership and school reform in Taiwan. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(3), 293-318.
- Peter Slegers, P., Wassink, H., Veen, K. V. & Imants, J. (2009). School leaders' problem framing: a sense-making approach to problem-solving processes of beginning school leaders. *Leadership and Policy In Schools*, 8:2, 152-172.
- Petrides, L. A. (2006). Using data to support school reform. *The Journal*, 33, 38-41.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2: 104-112.

- Quinn, C.L., Haggard, C.S. & Ford, B.A. (2006). Preparing new teachers for leadership roles: a model in four phases. *School Leadership and Management*, 26(1): 55–68.
- Rath, T. & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership: great leaders, teams and why people follow*. New York, Gallup Press.
- Ratish Jha (2012). *Innovation in tapping leadership talent*. Jun 2012, dimuat turun dari <http://www.humancapitalonline.com>.
- Reese, S. (2004). Effective school leadership techniques. *Proquest Education Journals*. vol. 79, No.6; pp. 18 - 21.
- Renihan, P. & Leonard, P. (2000). *Is The Principalship For You? A Primer On In-School Leadership*. Saskatoon, Saskatchewan, Canada: Department Of Educational Administration, University Of Saskatchewan.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief? *School Leadership & Management*, Vol. 32:5, pp. 439 - 451.
- Rhodes, C.P. & Brundrett, M. (2005). Leadership succession in schools: a cause for concern. *Management In Education* 19(5): 15–18.
- Rhodes, C.P. & Brundrett, M. (2006). The identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: a case study located within the English West Midlands. *School Leadership and Management*, 26(3): 269–87.
- Rhodes, C., Brundrett, M., & Nevill, A. (2008). Leadership talent identification and development: perceptions of heads, middle leaders, and classroom teachers in 70 contextually different primary and secondary schools in England. *Educational Management Administration And Leadership*, 36(3), 311-335.
- Robbin, S. (2003). *Organization behavior* (10th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, V.M. J. (2006). Putting education back into educational leadership. *Leading & Managing*, Vol. 12 No. 1, pp. 62-75.

- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of school leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44, 635–674.
- Rothwell, W.J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd Ed.). New York: American Management Association.
- Rowitz, L. (2013). *Public health leadership*. Jones & Bartlett Publishers.
- Roza, M., & Swartz, C. (2003). *A Shortage Of School Principals: Fact Or Fiction?* [Policy Brief]. Seattle: Center For Reinventing Public Education, Daniel J. Evans School Of Public Affairs, University Of Washington.
- Roza, M., Cello, M. B., Harvey, J., & Wishon, S. (2003). *A Matter Of Definition: Is There Truly A Shortage Of School Principals?* Seattle: Center For Reinventing Public Education, Daniel J. Evans School Of Public Affairs, University Of Washington.
- Rubin, R.S., Munz, D.C. & Bommer, W.H. (2005). Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 845-58.
- Rubina Mahsud, R. Yukl, G. & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 25, Iss 6, pp. 561 - 577.
- Ruby, T. Z. (2006). Making moral targeting decisions in war: the importance of principal-agent motivation alignment and constraining doctrine. *Journal Of Military Ethics*, 5, 12–31.
- Ruff, W. G., & Shoho, A. R. (2005). Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 554–577.
- Rutherford, D. (2005). The impact of leadership in primary schools. *Management In Education*, 18(5), 21-26.

- Rutter, M., Maugham, B. Mortimore, P., Ouston, J. & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effects on children*. Somerset: Open Books.
- Sabariah Ismail. (2000). *Mengenal Pasti Tingkah Laku Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru-Guru : Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Batu Berendam*, Melaka. UTM. Tesis Sarjana.
- Sakaran, U. (2000). *Research Methodes For Businees* (3th ed.). New York: John Willy & Sons.
- Sekaran, O. (2005). *Research Methodology In Management* (Translated By Mohammad Saebi and Mahmud Shirazi). Higher Education And Research In Management And Planning Institute Publication.
- Samuel M. O., & Chipunza C. (2009). Employee retention & turnover: using motivational variables as a Panacea, Africa. *Journal Business Management*, 3(8), 410–415.
- Schwartz, S. H., & Rubel-Lifschitz, T. (2009). Cross-national variation in the size of sex differences in values: effects of gender equality. *Journal of personality and social psychology*, 97(1), 171.
- Scott, S., & Webber, C. F. (2008). Evidence-Based Leadership Development: The 4I Framework. *Journal Of Educational Administration*, 46, 762–776.
- Scribner, J. P., Sawyer, R. K., Watson, S. T., & Myers, V. L. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 67-100.
- Searcy, N., Hall, C., & Edwards, K. (2000). *The Work Of Leadership, Part 2*. Retrieved from http://www.smartleadership.com/article_current.html.
- Seashore, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). Investigating The Links To Improved Student Learning. *Final Report of Research Findings*.
- Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking Leadership: A Collection of Articles*. Carlifornia: Corwin Press.

- Shakeshaft, C. (2006). *The Sage Handbook Of Gender And Education*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shapiro, J.P. & Stefkovich, J.A. (2011). *Ethical leadership and decision making in education: applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (3rd Ed.). Routledge, New York, NY.
- Sharifah Md. Nor. 2001. *Keberkesanan sekolah satu perspektif sosiologi*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Shahril Charil Hj Marzuki & Muhammad Faizal A. Ghani (2007). Pembentukan model sekolah berkesan Malaysia: Satu Kajian Delphi. *Jurnal Pendidikan*, 27 (1). 179-199.
- Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010). *Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan di Sekolah Berkesan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Shaw, M. (2006). New signs of crisis in leadership recruitment. *Times Educational Supplement*, 13 January, p. 2.
- Sherman, W.H. & Crum, K. (2007). Student achievement, principal catalysts: instructional leadership in reading. *International Journal For Educational Reform*, Vol. 16 No. 4.
- Shieh, W.H. (2007). The meaning of principal's leadership: elementary school principals' perspectives. *Journal of National Hualie, University of Education*, 24, 45-75.
- Shuai Zhang & David B. (2012). Talent definition and talent management recognition in chinese private-owned enterprises. *Journal Of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 4, No.2, pp. 143-163.
- Shukri Bin Zain. (2004). Komunikasi Kepimpinan Dan Hubungan Dengan Motivasi. *Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke 12*. Institut Aminudin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Siccone, F. (2012). *Essential skills for effective school leadership*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Silins, H. & Mulford, B. (2002). Schools as learning organizations: the case for system, teacher and student learning. *Journal Of Educational Administration*, (40): 425–446.
- Sims, W. (2011). Similarities and Differences in Decision-Making Processes and Practices among Elementary School Principals in Program Improvement Year I, Year 3, and Year 5 Schools. Disertasi Doktor Falsafah, Joint Doctor of education with San Francisco State University and University of California, Berkeley.
- Simkins, T., Sisum, C., & Memon, M. (2003). School leadership in Pakistan: exploring the headteacher's role. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 275-291.
- Singh, P., Manser, P. & Mestry, R. (2007). Importance of emotional intelligence in conceptualising collegial leadership in education. *South African Journal Of Education*, 27(3):541–563.
- Singh, P. & Malizo Dali, C. (2013). The value of empathy as an instructional leadership competency for school principals. *Education As Change*, 17: Sup1, S65-S78.
- Siti Sarawati Binti Johar (2006). *Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubunganya Dengan Tahap Motivasi Guru Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi*. Tesis Sarjana, UTM.
- Slater, L. (2008). Pathways to building leadership capacity. *Educational Management Administration And Leadership*, 36(1), pp. 55-15.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Spillane, J.P, Hallett, T. & Diamond, J.B. (2003). Forms of capital and the construction of leadership: instructional leadership in urban elementary schools. *Sociology Of Education*, 76(1):1–17.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) (2006). Kementerian Pelajaran Malaysia.

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) (2010), Kementerian Pelajaran Malaysia.

Stefkovich, J. A. (2013). *Best interests of the student: applying ethical constructs to legal cases in education*. Routledge: London.

Stein, L. (2013). *Schools need leaders - Not managers: It's time for a paradigm shift*. Vol. 15, Issue 2, Idea 21. Retrieved from <http://www.journalofleadershiped.org/>.

Stockard, J., & Lehman, M. B. (2004). Influences on the satisfaction and retention of 1st- year teachers: the importance of effective school management. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 742-771.

Stover, D. (2003). Deep data analysis takes deep understanding. *Education Digest*, 68(7).

Summons, P., Qing Gu, Day, C. & James K. O. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. *International Journal Of Educational Management*, Vol. 25, No.1, pp. 83 -101.

Shaw, M. (2006). New signs of crisis in leadership recruitment. *Times Educational Supplement*, 13 January, p. 2.

Tesfaw, T. A. (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction the case of government secondary school teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 903-918.

Tan, C.Y. (2012). Instructional leadership: toward a contextualised knowledge creation model. *School Leadership & Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 183-194.

Tan, C. Y., & Dimmock, C. (2014). How a 'top-performing' asian school system formulates and implements policy the case of Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 743-763.

Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting generation y graduates – organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12, 504–522.

Thomson, P.(2009). School leadership: heads on the block? London, UK: Routledge

Thomson, P., Blackmore, J., Sachs, J. & Tregenza, K. (2003). High stakes principalship sleepless nights, heart attacks and sudden death accountabilities: reading media representations of the United States principal shortage. *Australian Journal Of Education*, 47(2), 118-132.

Tirozzi, G.N. (2001). The artistry of leadership: the evolving role of the secondary school principal. *Phi Delta Kappan*, Vol. 86 No. 6, pp. 434-9.

Tomlinson, H., & Holmes, G. (2001), assessing leadership potential: fast track to school leadership. *Journal Of Educational Administration*, 39 (2), 104 – 117.

Tranter, S. (2003). Talent Spotting: Recognising and Developing Leadership Potential. *Full Practitioner Enquiry Report* (Nottingham, National College For School Leadership).

Truss, C. (1999). Human resource management: gendered terrain? *The International Journal Of Human Resource Management*, 10, 180–200.

Tsai, C.T. (2005). Curriculum Leadership and School-Based Curriculum Development. Taipei, Taiwan: Wu-Nan Book.

Tuana, N. (2007). Conceptualising Moral Literacy. *Journal Of Educational Administration*, Vol. 45 No. 4, pp. 364-378.

Wan Noraini Wan Razab & Nooraini Othman (2011). Tahap motivasi and punca tekanan dalam kalangan guru yang melanjutkan pengajian. *Jurnal Kemanusiaan*, Bil 1. Universiti Teknologi Malaysia.

Wahlstrom, K.L., Louise, K.S., Leithwood, K. And Anderson, S.E. (2010). Learning From Walker, J.W. (2002), "Perspectives: Talent Pools, The Best And The Rest". *Human Resource Planning*, Vol. 25 No. 3, pp. 12-14.

Walker, J.W. (2002). Perspectives: talent pools, the best and the rest. *Human Resource Planning*, Vol. 25 No. 3, pp. 12-14.

- Wallace, J., Foster, R., & da Costa, J. (2007). A survey of existing school leadership preparation and development programs. In *Intelligent Leadership* (pp. 183-210). Springer Netherlands.
- Ward, H. (2004). Is head's exodus starting already? *Times Educational Supplement*, 6 February, pp. 16.
- Watkin, C. (2000). The leadership programme for serving head teachers: probably the world's largest leadership development initiative. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, Iss 1 pp. 13 - 19.
- Wassink, H., Slegers, P., & Imants, J. (2003). Cause maps and school leaders' tacit knowledge. *Journal Of Educational Administration*, 41(5), 524–546.
- Wei, H.C. (2002). *Schools that learn: from concept to practice*. Taipei, Taiwan: Wu-Nan Book.
- Weick, K. E. (2007) Drop your tools: on reconfiguring management education. *Journal Of Management Education*, 31, 5–16.
- Weick, K.E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research In Organizational Behavior*, Vol. 1, No. 1: 41- 74.
- Weindling, D. (1990). The Secondary School Head Teacher: New Principals In The United Kingdom. *National Association Of Secondary School Principals Bulletin*, 74(526): 40–45.
- Weir, C. (2010). Principals are teachers. *Connected Principals*, 3, pp. 15.
- West-Burnham, J. (2008, September). *Leadership Development And Personal Effectiveness*. Paper Presented At The International Leadership Institute: Leadership Capacity And Sustainability, Hamilton.
- Wexler Eckman, E. (2004). Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly*, 40, No. 3: 366-387.

- White, P. (2000). *The Leadership Of Curriculum Area Middle Managers In Selected Victorian Government Secondary Schools*. (Doctoral Thesis). The University Of Melbourne, Melbourne.
- White, D.R. (2007). The Relationship Of Leader Effectiveness To Gender In Louisiana Middle School Principals. Dissertation Abstracts International Section A, *Humanities And Social Sciences*, 65, No. 5-A: 1765.
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). *Assessing Reliability And Stability In Panel Models*. In D. R. Heise (Ed.), *Sociological Methodology* 1977 (pp. 84–136). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilcox, I. (2005). Raising renaissance managers. *Pharmaceutical Executive*, 25 (6), 41.
- Wildermuth, C., & Pauken, P. (2008). A perfect match: decoding employee engagement- part 1: engaging cultures and leaders. *Industrial And Commercial Training*, 40, 122–128.
- Wildy, H., & Clarke, S. (2008). Principals on l-plates: rear view mirror reflections. *Journal Of Educational Administration*, 46, 727–738.
- Wiles, K. (1990). *Supervision for better schools*. New Jersey: Practice Hall Inc.
- Williams, T. R. (2003). Ontario's principal scarcity: yesterday's abdicated responsibility, today's unrecognised challenge. *Australian Journal Of Education*, 47(2), 159-171.
- Wolfe, R. (1996). *Systematic succession planning: building leadership from within*. Menlo Park CA: Crisp Publications Inc.
- Wright, L. (2009). Leadership in the swamp: seeking the potentiality of school improvement through principal reflection. *Reflective Practise*, 10(2), 259–272.
- Wu, J.F. (2006). A study of the application of competing values framework on the relationship between principal's leadership behavior and school organizational effectiveness in elementary schools. *Educational Policy Forum*, 9(3), 155–186.

- Xin Chuai, Preece, D. & Iles, P. (2008). Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, Vol. 31, No 12.
- Yan, W., & Ehrich, L. C. (2009). Principal preparation and training: a look at China and its issues. *International Journal Of Educational Management*, 23, 51–64.
- Yeh, L.C. (2007). A comparison of principals' emotionally intelligent leadership competences in elementary and junior high school. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 15(1), 39–76.
- Ylimaki, R. M., & Jacobson, S. L. (2011). Comparative Perspectives on Organizational Learning, Instructional Leadership, and Culturally Responsive Practices: Conclusions and Future Directions. In *US and Cross-National Policies, Practices, and Preparation* (pp. 179-189). Springer Netherlands.
- Yukl, G., O'donnell, M. & Taber, T. (2009). Leader behaviors and leader member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 No. 4, pp. 289-299.
- Zainuddin Awang (2014). *A handbook on Structural Equation Modelling*. Bandar Baru Bangi, Selangor: MPWS Rich Resources.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: evidence from China. *The International Journal Of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.
- Zubay, B. & Soltis, J. (2005). *Creating The Ethical School: A Book Of Case Studies*. Teachers College Press, New York, NY.

SENARAI PENERBITAN DAN KERTAS KERJA YANG DIBENTANGKAN

- Sathiyabama Suprammaniam & Sathiamoorthy Kannan (2015, Jun 2 - 4). *Bakat Kepimpinan Graduan NPQEL Ke Arah Kepimpinan dan Hala Tuju Sekolah*. Kertas kerja dibentangkan di 1st International Conference on Educational Studies (ICES 2015), Pulau Springs Resort, Johor Bahru. Universiti Teknologi Malaysia, Johor.
- Sathiyabama Suprammaniam (2014, September 25 - 26). *Tahap Pengurusan Bakat Dalam Kalangan Pemimpin Pelapis Sekolah*. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-Dekan Pendidikan IPTA 2014: Pelan Pendidikan Malaysia: Merealisasikan Trend Masa Depan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Sathiyabama Suprammaniam, Sathiamoorthy Kannan & Chua Yan Piaw (2016). Pengurusan bakat dalam kalangan graduan NPQEL. *Jurnal Pemimpin*, Vol. 11 (http://e-journal.um.edu.my/public/issue-view.php?id=1232&journal_id=126).
- Sathiyabama Suprammaniam & Sathiamoorthy Kannan (2016). Hubungan antara Bakat kepimpinan dan kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan NPQEL. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan (JuPiDi)*, Vol. 3, Issue 2 (<http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi>).